

Тема 3. Управление поведением в организации

3.1 Формирование группового поведения в организации

Для руководителя коллектива очень важно глубоко понимать людей, персонал. Это способствует более гибкому поведению, уменьшению ненужных руководящих воздействий, росту ответственности, творческой отдаче, самостоятельности, сотрудников группы. При анализе содержания взаимоотношений членов организации выделяют следующие сферы: профессиональную, межличностных отношений, ценностно-мировоззренческую.

Отношения в профессиональной сфере складываются при решении производственных задач. К ним относятся: 1) субординационные отношения; 2) отношения, связанные с координацией совместной деятельности; 3) отношения в системе информационного процесса «человек – компьютер».

Сфера межличностных отношений связана с удовлетворением потребности в общении, самоутверждении личности в рамках коллектива, с удовлетворенностью своей профессиональной деятельностью, формальным и неформальным статусом.

Ценностно-мировоззренческая сфера зависит от нравственных установок, преобладающих в данной социальной группе, и соотношений между личными и корпоративными ценностями. Это соотношение может варьировать от полной поддержки ценностной ориентации до глубокого несогласия и конфронтации.

Группы играют большую роль в деятельности организации. Группа – это союз двух или более людей, объединившихся вместе для достижения цели. Групповое поведение – совместные действия людей в некоторой социальной группе, являющиеся результатом происходящих в ней процессов.

Частыми причинами, которые заставляют людей объединяться в группы, являются их потребности: в достижении целей; в принадлежности к группе; в усилении власти; в обеспечении безопасности; в самоуважении; в

общении; в дружеских отношениях; в получении определенного статуса; в расширении круга своих интересов. Работая в группе, люди могут удовлетворять эти потребности.

В своем становлении и развитии группы проходят ряд стадий:

1) **формирование**. Члены группы начинают работать вместе, они определяют для себя основания для совместной работы. Социальные контакты ограничены общением с двумя или тремя сотрудниками. Высока независимость сотрудников. Определяются цели группы, возникает структура, назначается формальный лидер;

2) **бурление**. Происходят личные конфликты по поводу функций и ответственности. Члены группы конкурируют за положение и статус. Атаке подвергается лидер, однако группа зависит от него, ее члены стремятся показать свою независимость. Могут появляться неформальные лидеры;

3) **упорядочивание**. Противоположности и различия между членами группы помогают лучше понять друг друга. Происходит обмен информацией, растет чувство ответственности. Сотрудничество является основной чертой группы. Сплоченность группы растет;

4) **продуктивность**. Достигается высокая производительность. Работа группы постоянно обсуждается. Группа стремится к улучшениям. Члены группы честно обмениваются информацией и отчитываются за свое собственное поведение. Каждый член группы имеет согласованную роль, в том числе и лидер группы;

5) **ропуск**. Одни члены группы уходят и заменяются другими. Изменение состава группы часто означает возвращение на более раннюю стадию развития.

Зная, на какой стадии находится та или иная группа, менеджеры могут по-разному влиять на групповое поведение. На каждой из этих стадий группа приобретает ряд существенных характеристик, которые оказывают самое непосредственное влияние на эффективность групповой работы. Групповые характеристики придают функционированию группы определенность.

Основные характеристики группы: состав и структура группы, групповые процессы, групповые нормы и ценности, система санкций и вознаграждения.

Под *составом* групп понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые проявляются при решении проблем. Состав групп может быть описан по возрастным, профессиональным и социальным характеристикам членов группы, в зависимости от того, какие показатели значимы в каждом конкретном случае.

Структура группы характеризуется следующими формальными признаками: структурой коммуникаций, предпочтениями, властью, межличностными и эмоциональными отношениями. Структура группы основывается на статусно-ролевых отношениях, профессиональных и квалификационных характеристиках и половозрастном составе. *Статус личности* в организации или группе может определяться рядом факторов: старшинством в должностной иерархии, названием должности, расположением кабинета, образованием, социальными талантами, опытом, информированностью и т. д. *Рольевые отношения* характеризуются двумя сторонами: поведением человека, исполняющего свою роль, и его оценкой. Причем эта оценка определяется как самим человеком в виде самооценки, так и другими людьми, занимающими разное статусное положение по отношению к оцениваемому человеку. *Профессионально-квалификационные характеристики* включают в себя образование, профессию, уровень квалификации и т. д. Эти характеристики дают представление об интеллектуальном и профессиональном потенциале группы. Знания о *половозрастном составе* позволяют рассматривать перспективы развития по возрастному составу и периоду профессиональной подготовки.

К *групповым процессам* относят такие процессы, которые организуют деятельность группы. Характеристика групповых процессов связана прежде всего с развитием группы, со стадией ее развития.

Групповые нормы – определенные правила, вырабатываемые группой, принятые ею, которым должно подчиняться поведение ее членов, чтобы их совместная деятельность была возможна. Нормы выполняют функцию регулирования по отношению к этой деятельности. Нормы могут оказывать сильное влияние как на поведение отдельной личности, так и на то, в каком направлении будет работать группа: на достижение целей организации или на противодействие им. Воздействие норм на поведение связано с тем, что при соблюдении этих норм человек может рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку. Они помогают членам группы определиться, какое поведение и какая работа ожидается от них.

Нормы группы связаны **ценностями**. Ценности каждой группы складываются на основании выработки определенного отношения к социальным явлениям, ее опыта в организации определенной деятельности. Ценности различных социальных групп могут не совпадать и иметь большую или меньшую значимость для групповой жизнедеятельности. Ценности обычно рассматриваются как нормативная база морали и фундамент поведения человека. Ценности бывают двух видов:

- 1) касающиеся цели жизни, желаемых результатов, исхода действия и т. д.;
- 2) относящиеся к средствам, используемым человеком для достижения целей.

Для успешного сочетания этих ценностей и создания гармонии ценностей человека и ценностей организации необходимо проводить широкую работу по четкому формулированию, разъяснению и доведению до всех членов организации системы ценностей, которым следует организация.

Санкции – это механизмы, используя которые группа добивается от своего члена соблюдения норм. Санкции могут быть поощрительными и запретительными, позитивными и негативными.

Кроме того, существуют так называемые **ситуационные характеристики** группы, которые мало зависят от поведения как отдельных членов группы, так и группы в целом. К этим характеристикам относятся

размер группы, ее пространственное расположение, задачи, решаемые группой, и система вознаграждения, применяемая в группе.

Система вознаграждения должна рассматриваться во взаимосвязи с характером взаимоотношений в группе. Влияние оплаты важно учитывать одновременно по двум направлениям: насколько взаимосвязаны действия членов группы и насколько велика дифференциация в оплате труда.

Группы классифицируют по ряду признаков. Например, формальные группы – это те группы, которые предусмотрены в структуре организации для выполнения конкретных задач. Неформальные группы создаются для удовлетворения социальных потребностей и общения людей. Чтобы справиться с потенциальными проблемами и использовать потенциальные преимущества неформальных групп, менеджер должен признать их существование, взаимодействовать с ними, привлекать к принятию решений, прислушиваться к мнению их неформальных лидеров.

Эффективность работы группы зависит от возможностей ее членов, их способностей и личностных качеств. Осуществляя анализ эффективности работы в группе, необходимо учитывать ее структуру, а также специфику задач, которые приходится решать данной группе. При анализе групповой эффективности необходимо обратить внимание на **факторы, определяющие поведение членов группы**, которые коррелируются с основными характеристиками группы.

1. *Лидерство*. В каждой группе имеется свой формальный лидер и может быть (не быть) неформальный лидер. Лидеры определяют моральный климат, взаимоотношение в коллективе, эффективность его работы.

2. *Роли* – модели поведения, ожидаемые от членов группы в соответствии с местом в группе, которое они занимают.

3. *Нормы* – принятые образцы поведения внутри группы, которые должны выполняться всеми ее членами. Условно может быть выделено несколько групп норм: нормы, касающиеся непосредственно выполнения работы и ее качества; нормы, касающиеся таких внешних факторов, как

форма одежды, отношение к сверхурочной работе и др.; нормы взаимодействия между членами группы; нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы.

4. **Статус** – положение или ранг, которые присваиваются члену группы другими ее членами. Статус может быть формальным и неформальным. Работники с наибольшим статусом оказывают наибольшее влияние на жизнедеятельность и эффективность группы.

5. **Размер группы.** Результаты исследований показали, что при выполнении конкретной задачи малые группы (7 человек) оказываются более продуктивными, в то время как при обсуждении и коллективном принятии решения сложных, стратегических задач лучшие результаты показывают группы, в которые входят 12 человек и более.

6. **Состав группы.** Разнородные по составу группы (по полу, возрасту, стажу работы) работают более эффективно, чем группы относительно однородные по своему составу.

7. **Сплоченность** – степень удовлетворенности совместной работой членами группы. Среди факторов, определяющих сплоченность, можно назвать следующие: время, проведенное вместе; трудность вступления в группу; размер группы; ее состав; внешние условия; прежние успехи или неудачи.

Менеджеры должны позаботиться не только о сплоченности группы, но и о выработке таких норм поведения, которые в максимальной степени способствовали бы обеспечению ее эффективной работы.

Получение групповой поддержки является одним из основных направлений повышения управляемости рабочих групп. Получить поддержку групп руководитель может следующими методами: признание неформальных лидеров; обеспечение лояльности руководящих работников; замена руководящего работника; консультации с группами; обучение и пропаганда; перевод сотрудника на другое место работы; размещение рабочих мест и кабинетов.

Взаимодействие человека и группы всегда носит двусторонний характер:

1) человек своим трудом, своими действиями способствует решению групповых задач, но и 2) группа оказывает большое влияние на человека, помогая ему удовлетворить его потребности в безопасности, любви, уважении, самовыражении, формировании личности, устранении беспокойства и т. д.

Отмечено, что в группах с хорошими взаимоотношениями, с активной внутригрупповой жизнью люди имеют лучшее здоровье и лучшую мораль, они лучше защищены от внешних воздействий и работают успешнее, чем люди, находящиеся в изолированном состоянии либо же в «больных» группах, пораженных неразрешимыми конфликтами и нестабильностью. Группа защищает индивида, поддерживает его и обучает как умению выполнять задачи, так и нормам и правилам поведения в группе.

Но группа не только помогает человеку выживать и совершенствовать свои профессиональные качества. Она меняет его поведение, делая человека зачастую существенно отличным от того, каким он был, когда находился вне группы. Эти воздействия группы на человека имеют много проявлений. Вот некоторые существенные **изменения в поведении человека**, происходящие **под влиянием группы**.

1. Под общественным влиянием происходят изменения таких характеристик человека, как восприятие, мотивация, сфера внимания, система оценок и т. д. Человек расширяет сферу внимания, систему оценок за счет более пристального обращения к интересам других членов группы. Его жизнь оказывается в зависимости от действий коллег, и это существенно меняет его взгляд на себя, на свое место в окружении и на окружающих.

2. В группе человек получает определенный относительный «вес». Группа не только распределяет задания и роли, но и определяет относительную позицию каждого. Члены группы могут делать совершенно одинаковую работу, но иметь при этом разный «вес» в группе. И это будет дополнительной существенной характеристикой для индивида, которой он не

обладал и не мог обладать, находясь вне группы. Для многих членов группы эта характеристика является не менее важной, чем их формальная позиция.

3. Группа помогает индивиду обрести новое видение своего «я». Человек начинает идентифицировать себя с группой, и это приводит к существенным изменениям в его мировосприятии, в понимании своего места в мире и своего предназначения.

4. Находясь в группе, участвуя в обсуждениях и выработке решений, человек может выдать также предложения и идеи, которые он никогда бы не выдал, если бы осмысливал проблему в одиночку. Эффект воздействия на человека мозговой атаки существенно повышает творческий потенциал.

5. В группе человек в гораздо большей мере склонен принимать риск, чем в ситуации, когда он действует один. В ряде случаев эта особенность изменения поведения человека является источником более действенного и активного поведения людей в групповом окружении, чем если бы они действовали в одиночку.

Неверно думать, что группа меняет человека так, как ей захочется. Часто многим воздействиям со стороны человек долго сопротивляется, многие воздействия он воспринимает только частично, некоторые он отрицает полностью. Процессы адаптации человека к группе и подстройки группы к человеку являются неоднозначными, сложными и зачастую достаточно длительными. Входя в группу, вступая во взаимодействие с групповым окружением, человек изменяется сам, но и оказывает воздействие на группу.

Находясь во взаимодействии с группой, человек пытается различными способами воздействовать на нее, вносить изменения в ее функционирование с тем, чтобы это было приемлемо для него, удобно и позволяло справиться ему со своими обязанностями. Естественно, и форма воздействия, и степень влияния человека на группу существенно зависят как от его личностных характеристик, его возможностей оказывать влияние, так и от характеристик группы. Человек обычно выражает свое отношение к группе с позиций того, что он считает для себя наиболее важным. При этом его рассуждения всегда

находятся в зависимости от той позиции, которую он занимает в группе, от выполняемой им роли, от возложенного на него задания и соответственно от того, какие цели и интересы он преследует сам лично.

Взаимодействие человека с группой может носить характер либо кооперации, либо слияния, либо конфликта. Для каждой формы взаимодействия может наблюдаться различная степень ее проявления, т. е., например, можно говорить о скрытом конфликте, о слабом конфликте или же о неразрешимом конфликте.

В случае **кооперации** между членом группы и группой устанавливаются доверительные и благожелательные отношения. Человек рассматривает цели группы как не противоречащие его целям, готов к поиску путей улучшения взаимодействия, хотя и с переосмыслением собственных позиций. Он воспринимает решения группы и готов к поиску путей поддержания отношений с группой на взаимовыгодной основе.

При **слиянии** человека с группой наблюдается установление таких отношений, когда каждая из сторон рассматривает другую как органически единую с ней составляющую целого, являющегося группой. Человек строит свои цели, исходя из целей группы, в значительной мере подчиняет свои интересы интересам группы и идентифицирует себя с группой. Группа, в свою очередь, также старается смотреть на индивида не как на исполнителя определенной роли, а как на полностью преданного группе человека. В этом случае группа берет на себя заботу о человеке, рассматривая его проблемы и трудности как свои, старается оказать ему содействие в решении не только производственных задач, но и его личных проблем.

В случае **конфликта** наблюдается противостояние интересов человека и группы и борьба между ними за разрешение этого противоречия в свою пользу. Конфликты могут быть порождены двумя *группами факторов: организационными и эмоциональными.*

Первая группа факторов связана с различием во взглядах на цели, структуру, взаимоотношения, распределение ролей в группе и т.п. Если

конфликт порожден этими факторами, то его относительно легко разрешить. Ко *второй* группе относятся такие факторы, как недоверие человеку, чувство угрозы, страх, зависть, ненависть, злоба т.п. Конфликты, порождаемые этими факторами, слабо поддаются полному устранению.

Конфликт между членом группы и группой неверно рассматривать только как неблагоприятное, негативное состояние отношений в группе. Оценка конфликта принципиально зависит от того, к каким последствиям для человека и группы он приводит. Если конфликт превращается в антагонистическое противоречие, разрешение которого носит разрушительный характер для человека или для группы, то такой конфликт должен быть отнесен к разряду нежелательных и отрицательных форм взаимоотношений человека и группы.

Однако часто конфликт в отношениях внутри группы носит позитивный характер. Это связано с тем, что конфликт может привести к следующим благоприятным последствиям. Во-первых, конфликт может повысить мотивацию на достижение целей. Он может вызвать дополнительную энергию к действию, вывести группу из устойчивого пассивного состояния. Во-вторых, конфликт может привести к лучшему пониманию отношений и позиций в группе, к уяснению членами их роли и места в группе, к более четкому пониманию задач и характера деятельности группы. В-третьих, конфликт может играть созидательную роль в поиске новых путей функционирования группы, новых подходов к решению задач группы, в генерировании новых идей и соображений относительно того, как строить отношения между членами группы и т.д. В-четвертых, конфликт может привести к проявлению межличностных отношений, к выявлению отношений между отдельными членами группы, что может предотвратить возможное негативное обострение отношений в будущем.

3.2. Факторы группового поведения эффективность рабочей группы

Цель изучения сил, которые управляют работой группы, состоит, прежде всего, в том, чтобы понять, что влияет на повышение эффективности работы группы. С точки зрения менеджмента эффективность измеряется результатами работы и удовлетворенностью членов коллектива своей работой, которая в долгосрочной перспективе определяет и эффективность, и производительность группы.

Исследования показали, что групповая норма производительности может возрастать в несколько раз, если результаты работы каждого влияют на успех остальных и зависят от их общего успеха.

Выделяют следующие основные **факторы группового поведения**, которые и определяют эффективность ее работы:

1) *профессиональная работанность группы*, которая формируется в результате совместной работы в коллективе и проявляется в нормах взаимозаменяемости, взаимодополняемости, взаимответственности и др.;

2) *морально-психологическая сплоченность*: наличие норм взаимопомощи и взаимоподдержки на основе общности представлений о самих себе. Сплоченность группы может благоприятно влиять на морально-психологический климат в группе, поэтому ее рекомендуют укреплять с помощью как формальных, так и неформальных мероприятий. Обычно в высокосплоченных группах бывает меньше проблем в общении, недоверия, недопонимания, напряженности, а также выше производительность труда. Однако отрицательным потенциальным моментом в таких группах может быть групповое единомыслие, которого можно избежать на основе подбора в коллектив непохожих людей, отличающихся друг от друга по возрасту, полу и т.д. Очень многое в группе зависит также от лидера и избираемого им стиля управления;

3) *межличностная совместимость*: психологическая готовность работников сотрудничать друг с другом;

4) *целеустремленность и демократичность*. В основном эти факторы задаются руководителем и зависят от его позиции по отношению к группе.

Например, целевая установка может навязываться руководством или сообщать вырабатываться всеми сотрудниками. Демократизм отношений может проявляться в совместном обсуждении управленческих решений и в стимулировании инициативных предложений, исходящих от группы;

5) *продуктивность и удовлетворенность результатами труда*. Этот фактор является показателем профессионально-групповых усилий, который показывает, насколько человеческий потенциал группы воплотился в конкретные дела, насколько признаны трудовые усилия профессиональной группы, если оплата труда ее работников начисляется по конечным результатам.

Успешная трудовая деятельность профессиональной группы зависит и от других факторов, которые можно назвать переменными:

- групповой уровень притязаний, т.е. настроенность работников на достижение результатов;
- квалификационный потенциал;
- требования к конечному результату, который определяет качество групповой работы;
- степень взаимодействия с другими профессиональными группами;
- половозрастной состав группы;
- внутригрупповые межличностные коммуникации, нарушение которых может сбить рабочий ритм, темп работ и снизить качество;
- позиции, которые могут быть единоличными или переменными, когда в тех или иных ситуациях лидером оказывается кто-то из работников;
- постоянство профессиональной группы или временный характер ее работы.

Групповая норма производительности – самый важный переменный фактор работы группы, ось всех внутригрупповых отношений.

3.3. Подчиненные как объект управления

Подчиненными являются все сотрудники организации, кроме руководителя, т.е. все лица, которые находятся в подчинении старшего по должности.

Основные характеристики подчиненного:

- 1) служебная зависимость от руководителя;
- 2) односторонность работы;
- 3) тесная связь с первичным коллективом;
- 4) преобладание межличностных форм отношений при выполнении должностных обязанностей.

Факторы поведения подчиненного:

- 1) мотивация к труду – понимание связи между удовлетворением потребностей и качеством, а также количеством труда;
- 2) профессиональная компетентность – уровень знаний, опыта, определяющих эффективность труда;
- 3) преданность организации – приверженность организационным идеям и ценностям;
- 4) круг общения – совокупность людей, с которыми взаимодействует работник, и которые оказывают на него влияние;
- 5) социальные роли – совокупность действий, ожидаемых от человека в соответствии с его индивидуальными характеристиками и местом в организационной иерархии.

Вышеназванные, а также и другие факторы поведения подчиненного, можно разделить на *внутренние* (желания, нужды, уверенность, энергия, оценки) и *внешние* (окружение, задачи, ресурсы, нормы, правила).

Существуют разнообразные **подходы к типологии подчиненных**. Цель типологий – оказание помощи менеджерам в моделировании поведения определенного работника в соответствии со следующими критериями.

1. По склонности работника подчиняться выделяют следующие типы:
 - независимые;
 - нейтральные;

- зависимые.

2. По предпочтению в работе:

- ориентированный на цель;
- ориентированный на задание.

3. По подходу и отношению к выполнению заданий:

- самостоятельный тип;
- осторожный тип;
- добросовестный тип;
- терпеливый.

4. По склонности работника к самоутверждению и взаимодействию с коллегами:

- экспрессивный;
- деловой;
- аналитический;
- дружелюбный.

5. По склонности работника к определенному виду деятельности:

- «ведущий»;
- «влиятельный»;
- «непоколебимый»;
- «ворчун».

Процесс влияния на индивида является одним из самых изучаемых в социальных науках.

Влияние – это процесс, при котором поведение или характеристики одних людей воздействуют на поведение или характеристики других. Оно существует во всех способах человеческого общения и взаимодействия.

Подчинение – это изменение поведения в результате реального или воображаемого давления на индивида со стороны окружения. Выделяют три разновидности подчинения: согласие (уступчивость), солидарность и сопричастность.

Согласие присутствует, когда люди подчиняются, несмотря на свои собственные взгляды или предпочтения. Причины такого поведения различны. Так, высокая награда или наказание могут заставить людей забыть на время о своих ценностях и убеждениях. Если кто-то поступает так, реакция окружающих может варьироваться от сочувствия до презрения. Довольно легко понять и простить менеджера, который починается странным приказам своего начальника. Но нелегко простить продавца за обман покупателя с целью собственной наживы. Согласие – это наименее привлекательный вид подчинения, которое придает ему негативное значение, даже когда оно может быть оправдано или понятно.

Солидарность представляет собой подчинение, основанное на уважении или одобрении по отношению к тем, кто предлагает предпринять какие-либо действия. В этом случае подчинение может быть мотивировано желанием завоевать расположение других либо попыткой подражать и следовать их поведению. Солидарность более добровольна, чем согласие, однако корни ее лежат в ценностях и стремлениях конкретного человека. Люди более уязвимы, когда они солидарны с кем-либо, т.к. зависимость может проявляться бессознательно.

Сопричастность, проявляется, когда люди исполняют просьбы или приказы других, потому что они соответствуют их собственным взглядам и оценкам и воздействуют на них положительно. Сопричастность не является подчинением в полном смысле этого слова, поскольку подчинение предполагает поведение, отличное от того, которое обычно свойственно человеку, когда он один. Сопричастность может существовать отдельно от солидарности. Предположим, вы не солидарны со своим начальником, и ваши отношения характеризуются неприязнью и недоверием. Вы все равно будете выполнять его приказ, если ваши действия соответствуют тем целям, которые вы лично разделяете и одобряете. Сопричастность способна объяснить, почему люди ведут себя в соответствии с мнением группы или

общественными нормами, но, в отличие от классического подчинения, такое поведение не требует от вас изменения своих обычных взглядов и поступков.

3.4. Управление поведением персонала

Умение прогнозировать развитие ситуации и вероятные реакции подчиненных позволяет менеджеру своевременно принимать оптимальные решения для обеспечения выполнения организационных решений.

Процесс прогнозирования состоит из:

1) выявления симптомов – ряда фактов и событий, которые в своей совокупности не позволяют сделать определенные выводы, но побуждают к поиску дополнительной информации;

2) поиска и анализа информации – сбора и обработки различных фактов, дающих основание сделать определенный вывод и принять решение;

3) моделирования:

- возможных вариантов развития событий и поведения людей;

- альтернатив своих действий;

- последствий развития ситуации и своих действий.

Методы прогнозирования:

1. Индуктивный (от частного к общему, от частных фактов к гипотезе и теории);

2. Дедуктивный (от общего, от ранее сделанных обобщений к частному явлению);

3. Аналогия.

При прогнозировании поведения следует учитывать сознательный контроль и регуляцию своего поведения работником.

Модели поведения в зависимости от степени контроля:

1) не контролируемые сознанием, спровоцированные подсознательными мотивами и безусловными инстинктами;

2) частично контролируемые сознанием, определяемые условными инстинктами и стереотипами восприятия;

3) контролируемые сознанием.

При моделировании поведения подчиненных необходимо знать следующие их характеристики:

- интересы и потребности;
- цели;
- причины и механизмы поведения;
- имеющиеся ресурсы и их субъективные оценки;
- представления о конечном результате;
- опыт в решении проблемы;
- предыстория отношений с окружающими;
- ожидания со стороны окружающих, прежде всего от менеджера.

Техника прогнозирования поведения основана на выделении трех составляющих поведения человека.

Таблица 3.1

Прогнозирование в зависимости от элементов поведения

Элементы поведения	Вероятность прогнозирования
Общие	Большая вероятность прогнозирования и моделирования
Особенные (характер, пол, профессия, семейное поведение)	Возможности прогнозирования определяются: 1)совокупностью социальных групп, к которым относят работника; 2)достоверностью информации о типичном поведении данных групп в конкретной ситуации
Специфические	Возможности прогнозирования ограничены достоверностью знания особенностей конкретного работника

При прогнозировании поведения подчиненных следует задать следующие вопросы:

1. Что я знаю о ситуации? Случались ли похожие ситуации?
2. Как вообще люди ведут себя в подобной ситуации?
3. Что я знаю о том, как ведет себя в подобной ситуации этот тип работников (должность, опыт)?
4. Что я знаю о том, как ведет себя в данной ситуации этот работник?

3.5. Мотивация и стимулирование поведения подчиненных

Целью мотивации и стимулирования работников является регулирование и подкрепление поведения.

Реакция руководства, отзывы о проделанной работе позволяют сотруднику регулировать, направлять свое поведение. В тоже время доказано, что самооценка более действенна, чем реакция со стороны руководителя или коллег.

Эффективный способ стимулирования профессиональных сотрудников – процесс «погружения», то есть состояние глубокой заинтересованности и увлеченности (это период глубокой концентрации). Руководитель может создать для этого условия:

- постановка сложных заданий, выполнение которых требует максимума усилий, знаний, навыков;
- задания должны быть направлены на достижение конкретных целей и обязательно рассчитаны на успешное выполнение;
- ответная реакция;
- абсолютная увлеченность и творческий подход;
- профессионализм человека должен соответствовать характеру выполняемой работы.

Положительную мотивацию сотрудников вызывает справедливая оценка их деятельности.

Если оценка несправедлива, сотрудники чувствуют, что их недооценивают, поэтому постоянно раздражены, пытаются «вознаградить» себя за несправедливость: опоздания, ранний уход с работы, снижение усилий, кражи. Их поведение зависит от того, насколько сильно развито у них чувство справедливости. Некоторые могут не обращать на это внимания, либо относиться не слишком болезненно. Чувство несправедливой оценки обострено у профессионалов.

Переоценка вызывает у работника чувство вины. Чтобы избавиться от него, остаются после работы, помогают другим, работают во время отпуска. Но редко просят снизить зарплату. В этом отношении они терпимее.

Один из самых сильных мотивов, побуждающих работать лучше – личная благодарность руководителя за проделанную работу.

Мотивационная теория подкрепления привлекает внимание менеджмента к анализу взаимосвязей между поведением сотрудников организации и его последствиями. Исследует проблемы изменения поведения людей в процессе труда.

Комплекс методов, на основе которых менеджмент стремится к изменению поведения сотрудников, получил название **регулирования поведения**. Методы регулирования поведения основываются на так называемом **законе эффекта**, согласно которому индивиды стремятся к повторению позитивно подкрепленного поведения и, наоборот, избегают вновь демонстрировать неподкрепленные действия.

Подкрепление – любые действия, вызывающие повторение или подавление определенных образцов поведения.

Основные типы подкрепления:

1. Позитивное подкрепление;
2. Отказ от нравоучений (негативное подкрепление);
3. Наказание;
4. Угасание.

Каждый тип подкрепления является реакцией руководства на поведение работника, которое либо желательно, либо не должно повториться.

Скорость обучения работников желательному типу поведения во многом определяется **графиком**, то есть частотой и интервалами подкрепления.

Типы графиков подкрепления:

1. Постоянное подкрепление – поощряется каждое проявление желательного поведения. Эффективен на ранних стадиях обучения новым типам поведения. Каждое усилие сопровождается выгодным результатом;

2. Частичное – происходит в определенных случаях:

2.1. С фиксированным интервалом – работник получает вознаграждение через определенные промежутки времени;

2.2. С фиксированным уровнем – через определенное число проявлений желаемого поведения (каждые 5 раз, 10 кг и т.п.);

2.3. С переменным интервалом – через разные, непредсказуемые для работника промежутки времени;

2.4. С переменным уровнем – меняется число повторов желаемого поведения (10, 15, 20 «правильных» поступков).