

Управление персоналом

БИЗНЕС

Современный руководитель, менеджер должен обладать тремя группами качеств:

- **1. Профессионализм** - только профессионал, досконально знающий свое дело, может эффективно руководить фирмой или ее подразделениями в условиях рынка. Любая профессиональная некомпетентность ведет к банкротству.

• **Профессионалу присущи:**

- способность понимать и усваивать, логическое мышление, здравый смысл, умение быстро адаптироваться;
- общая эрудиция, знакомство с вопросами, не относящимися непосредственно к выполняемой функции;
- техническая эрудиция, специфическая для своей функции;
- опыт, полученный на самой работе.

Winning Company team in the 1995
Shipping Business Game

awarded to

Serguei Lebedev

For participation as a member of the executive team of Delta Shipping that through clever and determined application of business strategy increased the value of their company from 36mill USD to 157 mill USD over 24 months

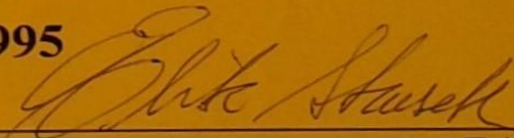
presented by

The Norwegian Shipping Academy

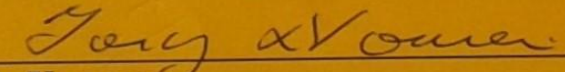
December 7th, 1995



Thor Fladmark



Erik Stavseth



Tony Noonan

2. Высокая моральность - нельзя стремиться к достижению цели аморальными средствами. Если руководитель ведет себя аморально, своекорыстно, его подчиненные будут вести себя соответственно, а в условиях рынка, конкуренции такое поведение ведет к потере клиентуры, а значит - к банкротству или нарушению законов и уголовному преступлению.

К моральным качествам относятся: твердость, готовность принять на себя ответственность, инициативность, лояльность, тактичность, чувство собственного достоинства.

3. Здоровье: менеджер должен быть энергичным; плохое здоровье не позволяет руководителю всего себя отдавать фирме, выдерживать те огромные нагрузки, которые ложатся на его плечи. *Хороший менеджер либо никогда не болеет, либо заболевает в пятницу вечером и выздоравливает к утру понедельника.*

Классификация теорий мотивации



Теория социальных потребностей А.Маслоу



Теория потребностей Дэвида МакКлеланда

- В процессе производственного и жизненного опыта человек приобретает три типа потребностей:
- – **Потребность достижения:** выражается в желании человека достигать поставленных целей и делать это как можно эффективнее.
- – **Потребность властвовать:** приобретается человеком в процессе движения по карьерной лестнице.
- – **Потребность соучастия:** определяет поведение человека, желающего иметь товарищеские отношения со своими коллегами, соседями, домочадцами и прочими людьми.

Двухфакторная теория Фредерика Герцберга

- Первая группа факторов связана с внутренним содержанием работы, определяет интерес к ней непосредственных исполнителей и оказывает на них сильное мотивирующее воздействие. **Эту группу факторов стали называть мотивирующими.**
- К мотивирующим факторам относятся: возможность карьерного и творческого роста, достижение высоких результатов, признание, качество работы и интерес к ней и т.д.
- Вторая группа факторов относится к «внешним» по отношению к содержанию работы. Их отсутствие вызывает чувство дискомфорта или раздражение, но присутствие их не является стимулом. **Эта группа факторов получила название «гигиенических» или факторов здоровья.**
- К этим факторам были отнесены условия труда (шум, освещенность, состояние рабочего места и т.д.), отношения в коллективе, правила и процедуры, безопасность труда и даже заработная плата. **Был сделан вывод о том, что уровень заработной платы не является стимулирующим фактором.**

Теория ожидания

Теория ожидания исходит из того, что человек будет прилагать те или иные усилия для выполнения работы в зависимости от вознаграждения, на которое он рассчитывает при успешном ее завершении. Считается, что человек сопоставляет необходимость приложения усилий с получаемым результатом. Если для ожидаемого результата необходимо приложить слишком большие, с его точки зрения, усилия, человек может и не захотеть это делать.

Виктор Врум предложил вариант количественной оценки мотивации:

$$\text{Мотивация} = (З - Р) \times (Р - В) \times \text{Валентность}$$

В рассматриваемом выражении используются следующие показатели:

(З–Р) – ожидание в соотношении затрат и результатов по выполненной работе. Например, сотрудник фирмы - агента линии может рассчитывать, что переговорив дополнительно с 10 грузоотправителями, он сможет увеличить объем привлеченного груза на 7%.

(Р–В) – ожидание в соотношении результатов и вознаграждения. Например, если объем привлеченного груза (фрахта) увеличиться на 7 %, человек ожидает, что личного он сможет дополнительно к заработной плате получить премию в 20% или быть продвинутым по служебной лестнице;

Валентность – желанность полученного вознаграждения. Например, если сотрудник фирмы получил денежную премию, а он рассчитывал на продвижение по службе или внеочередной отпуск, валентность вознаграждения будет не слишком высока, и мотивация окажется достаточно слабой.

Теория справедливости

Теория справедливости говорит, что усилия, которые прилагают сотрудники для выполнения работы, зависят от того, насколько справедливым они считают полученное вознаграждение. Если работник считает, что ему недоплачивают, он будет стремиться уменьшить усилия. Если же он полагает, что ему переплачивают, человек продолжает работать с тем же усердием и даже может стремиться работать лучше.

Оценка уровня оплаты производится по сравнению с коллегами, выполняющими такую же работу в своей или аналогичных фирмах. Если человек считает, что получает меньшую зарплату, чем его коллеги, у него возникает чувство дискомфорта и несправедливости, и он начинает реагировать на это снижением производительности своего труда.

Что же делать в подобном случае?

Некоторые фирмы стараются не показывать заработную плату персонала.

Но **«все тайное когда–нибудь становится явным».**

Коллеги узнают, что кто–то получает больше, и это приводит к ухудшению морально–психологического климата в коллективе и снижению эффективности работы фирмы. Улучшение наступает, когда сотрудники узнают, что справедливость установлена, и за одинаковую работу они начинают получать равное вознаграждение.

Портер и Лоулер попытались объединить идеи теории ожидания и теории справедливости.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер пришли к выводу, что результаты работы конкретного человека зависят от его способностей и возможностей, приложенных усилий, а так же от того, как он понимает свою роль в организации.

Результативность работы сотрудника, согласно модели Портера–Лоулера, зависит от того, насколько он верит, что полученное вознаграждение будет справедливым и зависящим от его усилий. Увеличивая усилия, человек должен получать вознаграждение, соответствующие большей степени удовлетворения своих потребностей.

Руководство и лидерство

Практика показала, что наилучших результатов достигают фирмы, управление которыми осуществляют не просто руководители, а **реальные лидеры** своей компании и её структурных подразделений.

В силу своего положения руководитель наделяется **авторитетом должности или официальным авторитетом**.

Чем выше должностное положение руководителя, тем выше его официальный авторитет.

Должностной статус конкретного руководителя далеко не всегда совпадает с его реальным авторитетом. **Реальный авторитет** - это степень доверия, которая соответствует реальной практической деятельности руководителя.

Лидерство

Лидерство - это умение влиять на других, это искусство воздействия на людей с тем, чтобы они стремились к достижению групповых целей, работали не *на себя*, а как члены единой команды. **Эффективное лидерство базируется на способности побуждать людей стремиться к достижению целей фирмы не только охотно, но и с усердием и уверенностью в успехе.**

Любой руководитель работает в условиях той социальной среды, которая сложилась в обществе в целом и на предприятии в частности. Он должен постоянно учитывать влияние человеческого фактора, изменение в умах и настроениях коллектива. То, что было хорошо вчера, может оказаться плохим сегодня, и руководитель должен это чутко улавливать и соответствующим образом на это реагировать.

Стиль руководства

Каждый руководитель вырабатывает свой стиль руководства.

Одни тяготеют к властной авторитарной системе управления, другие впадают в противоположную крайность, придерживаясь либеральной манеры поведения.

Наиболее авторитетные руководители, как правило, придерживаются **демократического стиля руководства**, который включает в себя лучшие элементы как авторитарного, так и либерального стиля. **Это выражается в умении брать на себя ответственность и твердость в отстаивании своих решений - в критических ситуациях, и широком привлечении сотрудников к управлению с делегированием им достаточных полномочий - в обычной текущей работе фирмы.**

В научной литературе имеется большое количество различных теорий, характеризующих различные стили руководства.

Как правило, в российских вузах рассматриваются модель лидерских качеств Дугласа МакГрегора, модель лидерского поведения Ренсиса Лайкерта, концепции ситуационного лидерства (Фидлера, Митчелла и Хауса, Херси и Бланшара, Врума-Йеттона, и другие).