СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……………………………………………………….………….4

# Мотивация как один из методов управления эффективностью работы персонала…………………………………………………………………………..4

1.1. Роль и значение мотивации персонала………………………………...5

# 1.2. Методы стимулирования персонала…………………………………...7

# Влияние стилей управления на формирование положительного морально–психологического климата в коллективе..............................................14

2.1. Понятие стиля управления……………………………………………14

2.2. Стили управления……………………………………………………..14

2.3. Морально-психологический климат коллектива……………………18

2.4. Влияние стиля управления на морально-психологический климат в коллективе………………………………………………………………..............24

2.5. Создание благоприятных психологических условий деятельности кол­лектива………………………………………………………………………..26

ЗАКЛЮЧЕНИЕ…………………………………………………………….31

Список литературы………………………………………………………...32

# **ВВЕДЕНИЕ**

Треть сознательной жизни человека проходит на производстве. И то, в каких условиях протекает трудовая деятельность, какова общая психологи­ческая обстановка в коллективе, каковы деловые и личные взаимоотношения, оказывает огромное влияние на результаты труда, количество и качество производимой продукции и даже больше - на всю жизнь человека.

В последние годы происходят большие социальные перемены в об­ществе и на производстве, а в сознании людей значительные и радикальные психологические процессы.

Природа этих процессов не стихийна, и возникли они не случайно. Вся предшествующая история экономического и социального развития наше­го общества, история становления человека - труженика подготовила почву и создала условия для использования психологической науки в качестве мощ­ного средства активизации человеческого фактора во всех областях произ­водственной и духовной деятельности.

Одно из важнейших направлений повышения эффективности роли и значения человеческого фактора в условиях современного производства ле­жит в сфере оптимизации управления морально - психологическим климатом трудового коллектива.

# **Мотивация как один из методов управления эффективностью работы персонала**

Высокая мотивация персонала - это важнейшее условие успеха организации. Ни одна компания не может преуспеть без настроя работников на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации. И хотя нельзя утверждать, что рабочие результаты и рабочее поведение работников определяется только лишь их мотивацией, все же значение мотивации очень велико.

Что заставляет работников предпочитать одну работу другой? Почему они реагируют по-разному на одни и те же стимулы? Почему они в одних случаях прилежно трудятся над порученными им заданиями, а в других - тратят время впустую на разговоры и перекуры? Эти вопросы часто задают руководители, и их можно свести к трем основным: чтои почемумотивирует людей, и каксделать так, чтобы они были заинтересованы в конечных результатах порученной работы и работали с полной отдачей сил.

В начале века для подавляющего большинства руководителей ответ был очевиден: деньги - вот главный стимул человека в работе. И сегодня многие руководители придерживаются именно такой точки зрения. Хотя известно, что в ряде случаев человек может самозабвенно трудиться, даже если зарплата его явно не удовлетворяет. С другой стороны, за какую-то работу многие люди не возьмутся ни за какие деньги. Значит, в трудовой мотивации, определяющей как выбор места работы, так и отношение к труду, есть что-то кроме денег, а иногда и более сильное, чем деньги.

**1.1. Роль и значение мотивации персонала**

Основной особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Ситуация которая сложилась в настоящее время в нашей стране несёт как большие возможности, так и большие угрозы для каждой личности в плане устойчивости её существования. То есть сейчас существует крайне высокая степень неопределенности в жизни каждого человека. Следовательно, необходимо разработать новый подход к управлению персоналом. Этот подход заключается в следующем:

1) создание философии управления персоналом;

2) создание совершенных служб управления персоналом;

3) применение новых технологий в управлении персоналом;

4) создание и выработка совместных ценностей, социальных норм, установки поведения, которая регламентирует поведение отдельной личности.

Философия управления персоналом – это формирование поведения отдельных работников по отношению к целям развития предприятия. В таких условиях мотивация трудовой деятельности сотрудников фирмы приобретает особенно важное значение. Для того чтобы человек выполнял порученную ему работу добросовестно и качественно, он должен быть в этом заинтересован или, иначе говоря, мотивирован.

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. В этой связи как синонимичные термину мотивация используются также термины стимулирование и мотивирование. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Представления о возможностях мотивации труда работников претерпели большие изменения в практике управления. Долгое время считалось, что единственным и достаточным стимулом для побуждения работника к эффективному труду является материальное вознаграждение. Тейлор, основатель школы научного менеджмента, разработал свою систему организации труда работников, убедительно доказывающую связь между производительностью труда и его оплатой. Однако эксперименты Мэйо в Хоторне обнаружили значительное влияние на производительность труда других факторов - психологических. Со временем появились различные психологические теории мотивации, пытающиеся с разных позиций рассмотреть определяющие факторы

и структуру мотивационного процесса. В результате так называемая политика «кнута и пряника» сменилась выработкой более сложных систем стимулирования мотивации работников к труду, базирующихся на результатах ее теоретического изучения.

В основе современных теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Потребности — это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Мотивы — это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

Цели — это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Изучение коллектива может позволить руководителю создать мотивационную структуру, с помощью которой он осуществит воспитание коллектива в нужном направлении.

В настоящее время организация эффективной системы стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента. Типичными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией персонала являются :

* высокая текучесть кадров,
* высокая конфликтность,
* низкий уровень исполнительской дисциплины,
* некачественный труд (брак),
* слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения,
* отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников,
* низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных,
* проблемы при создании согласованной команды,
* слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тонусе сотрудников,
* неудовлетворенность работой сотрудников,
* низкий профессиональный уровень персонала,
* безынициативность сотрудников,
* деятельность руководства негативно оценивается персоналом,
* неудовлетворительный морально психологический климат,
* недостаточное оснащение рабочих мест и многие другие.

 **1.2. Методы стимулирования персонала**

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Существует множество подходов к классификации методов мотивации. Например, можно воспользоваться общеизвестной классификацией методов управления, среди которых принято различать административные, экономические и социально-психологические. Административные методы носят прямой характер воздействия на человека в организации, поскольку подразумевают обязательное исполнение приказов, указаний, распоряжений. Они ориентированы на такие мотивы, как чувство долга, стремление трудиться в определённой организации и т.д. С помощью экономических методов осуществляется процесс материального стимулирования. Социально-психологичес-кие методы предполагают два направления воздействия на поведение работника. С одной стороны, они направлены на формирование благоприятного морально-психологического климата, с другой – раскрытие способностей и потенциала каждого работника. В данной разделе будут рассмотрены именно эти, «нематериальные методы стимулирования».

Видов нематериального стимулирования существует множество. И рамки этого множества определяет только желание, фантазия и компетентность руководителя. Далее перечислены основные, а точнее наиболее часто используемые виды нематериального стимулирования:

* обучение (тренинги, программы повышения квалификации);
* возможность самореализации и творчества (содержание работы, позволяющее выходить за рамки;
* стабильность и престиж (репутация и известность самой компании);
* привлекательное название должности;
* фиксация достижений (личное внимание и поощрение со стороны начальства);
* условия труда (рабочее место, организация пространства в офисе);
* участие в принятии решений (чувство причастности самого работника к выработке решений, например опросы, «голосования» и т.п.);
* стиль руководства (атмосфера в кабинете начальника, стиль проведения совещаний, манера общения начальника с подчиненными).

Опыт показывает, что такие факторы, как плохой психологический климат в коллективе, неудовлетворенность корпоративной культурой и отсутствие возможности карьерного роста, являются наиболее частыми причинами увольнения (после неудовлетворенности оплатой труда). А теперь подробнее рассмотрим виды нематериального стимулирования.

Миссия*.* Слова обладают магической силой. Но только тогда, когда они на что-то «ложатся» внутри и когда не примелькались и не приелись. Иногда бывает полезно корректировать, нюансировать или даже менять текст сообщения о миссии организации, чтобы он соотносился с ведущими потребностями персонала на данном этапе. Например, если во времена кризиса в миссии появляется акцент на стабильность и эмоциональный комфорт - что-то вроде «Наша компания - остров стабильности в нестабильном мире», - это может дать позитивный мотивирующий эффект. Если характер деятельности компании требует активизации инициативы и творческого потенциала сотрудников, то не исключено, что записанные в сообщении слова про заботу компании о профессиональном росте сотрудников будут услышаны (удачно сочетаясь с мотивацией достижений и потребностью в позитивной самооценке). Вспомним давнюю историю: большевики меняли лозунги в 1917 году чуть ли не раз в неделю. Приходится признать: отлично сработало.

Кадровые перестановки и ротация.Интересно, что практически любая кадровая перестановка, связанная с повышением для «переставляемого» (в его собственных глазах, а не объективно!) его профессионального или должностного статуса, дает позитивный эффект. По-видимому, это связано с актуализацией мотивации достижения, удовлетворением потребности в признании (позитивной оценки со стороны значимых людей), потребности в риске, возможно, даже резонирует с потребностью в самореализации. С ротацией следует обращаться более осторожно. С одной стороны, она может сплачивать людей, удовлетворять аффилиативные потребности, потребности в позитивной оценке и мотивацию достижений, потребность в риске и самореализации, заставляя человека стараться на новом месте быть не хуже другого, с другой — иметь полностью противоположный эффект, порождая систему коллективной безответственности.

Реструктуризация, введение гибкой функциональной структуры.Получение в процессе реструктуризации нового круга обязанностей работает на потребности в риске, самореализации, повышает ответственность. В больших компаниях использовать реструктуризацию очень сложно. Вместе с тем, введение в рамках стабильной структуры рабочих групп и комиссий, состоящих из сотрудников разных подразделений, часто способствует повышению их самооценки и мотивирует к выполнению своих непосредственных обязанностей, даже если эти группы имеют совещательный, консультативный статус. Если же результаты деятельности рабочих групп влияют на принятие решений в компании, их мотивирующий эффект многократно возрастает. Такой прием срабатывает только в том случае, если участие в рабочей группе резко не повышает рабочую нагрузку сотрудника (иначе это может вступить в противоречие с потребностью в эмоциональном и физическом комфорте).

Организация процедуры оценки и самооценки работы сотрудника.Вспомним, что даже школьники более мотивированы на учебу и больше любят не тех учителей, которые, замучив и унизив, поставят высокую оценку, а тех, которые могут весело и уважительно влепить пару. Удовлетворяя потребность в уважении и самоуважении, процедура оценки не должна вызывать потерю чувства безопасности сотрудника. Страх - плохое мотивационное «топливо»: либо действует непродолжительно и быстро компенсируется, либо деятельность сотрудника сразу начинает направляться только на его компенсацию. В этой связи стоит отметить следующее:

Карьерные планы.Мотивирующий эффект наличия постоянно корректируемых карьерных планов в сочетании с индивидуальными беседами с сотрудниками известен большинству руководителей.

Наименование должностей.В советское время производственные начальники нередко млели, когда их называли менеджерами, а вот слова «управляющий», «заведующий», тем более — «приказчик» коробили, порой смертельно обижали. Думается, что хороший HR-менеджер (а может, лучше «директор по персоналу»?) знает, какую надпись на визитной карточке хотел бы иметь тот или иной сотрудник.

Участие в принятии решений о непроизводственной жизни в компании.Всякого рода опросы, собрания и прочие процедуры, в ходе которых персонал сам принимает решения о регуляции непроизводственной жизни компании (распорядок дня, организация работы буфета, выбор места и характера корпоративных мероприятий и т.п.), работают на потребности в контроле, принадлежности к группе, повышает самооценку, позволяет реализовать некоторые свои ценности.

Корпоративный стиль отношений.Весьма серьезным мотивирующим (или демотивирующим) фактором является стиль отношений между начальниками и подчиненными, стиль проведения совещаний и собраний.

Фиксация достижений.К сожалению, этот стимул в качестве мотивирующего фактора сильно «подмочен» советским прошлым: Доски Почета, переходящие знамена и вымпелы, грамоты и прочий реквизит. Однако в конкретных условиях конкретной компании всегда найдутся такие варианты отметить достижения сотрудника или подразделения, которые будут работать на потребность в позитивной оценке, потребность занимать значимую позицию в группе и т.д.

Движение информации в компании.Чем больше текущей информации о деятельности компании, о резонах принятия тех или иных управленческих решений получает сотрудник, тем в большей степени он удовлетворяет потребность в контроле, тем более осмысленной становится его деятельность. «Плохие новости» могут даже подстегнуть его, если система информационного обмена поставлена на регулярную основу и не носит тенденциозного, пропагандистского характера.

Сплоченность менеджерской команды в целом (всех уровней).Характер отношений в управляющем звене всегда оказывает колоссальное мотивирующее или демотивирующее влияние на персонал. Этот фактор имеет прямое отношение к базисным потребностям в безопасности и стабильности. «Кадровая чехарда» (в противоположность обоснованным и запланированным перестановкам) практически всегда демотивирует. Демотивирует также показное «единство членов политбюро». Директор по персоналу должен постоянно проводить мониторинг этого фактора, вступать в переговоры с первым руководителем, если видит здесь неблагополучие, и своевременно предлагать меры: индивидуальный тренинг для менеджеров, специальные сессии по построению команды, коррекции процедур делового взаимодействия, проведения совещаний и принятия решений.

Корпоративная символика, корпоративный стиль, корпоративные аксессуары.Известно, что наличие такого арсенала нередко весьма эффективно мотивирует сотрудников, удовлетворяя потребности в идентичности, принадлежности к определенной социальной группе («Я — сотрудник крутой инофирмы», «Я принадлежу к образованной, успешной молодежи»). Следует учесть, что сама символика не должна противоречить представлениям человека о престиже и социальным оценкам, принятым в данной культуре нормам, должна работать на повышение его значимости в собственных глазах. Вряд ли в России человек с гордостью будет носить огромный значок с именем даже очень престижной компании. Новых сотрудников часто серьезно мотивирует выдача им фирменных аксессуаров: ежедневник, кейс для бумаг и компьютера, фирменные канцелярские принадлежности, бумажник для документов на машину и прочая представительская атрибутика.

Регулярная учеба, групповые тренинги.Регулярность и плановость этих мероприятий работает как мотивирующий фактор, так как соотносится с потребностями в профессиональном и личностном росте, а также вселяет чувство стабильности и безопасности. Хорошо в этой связи зарекомендовали себя тренинги, построенные по принципу достижения участниками успеха при решении групповых задач возрастающей сложности.

Корпоративная культура: традиции, ритуалы, мероприятия.Корпоративная культура должна не создавать проблемы, а служить ресурсом компании. Поддерживать и развивать нужно те ее элементы, которые работают на потребности в стабильности, аффилиативные потребности, потребность в принадлежности к значимой социальной группе. Чрезмерное увлечение корпоративными мероприятиями может дать полностью противоположный эффект с точки зрения мотивации, превратив работу в веселую тусовку.

Какой из вышеназванных видов нематериального стимулирования будет действенным для работников конкретной компании, можно сказать, только проведя внутриорганизационное исследование, в котором будут по максимуму учитываться индивидуальные особенности каждого работника. При разработке и внедрении на предприятии программ нематериального стимулирования следует ориентироваться на достижение баланса между интересами и возможностями компании и интересами и потребностями ее сотрудников

**2. Влияние стилей руководства на формирование положительного морально – психологического климата в коллективе**

**2.1. Понятие стиля управления**

Каждый руководитель в процессе управленческой деятельности вы­полняет свои обязанности в свойственном только ему стиле. Привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы ока­зать на них влияние и побудить их к достижению целей организации опре­деляется как стиль руководства.

Слово «стиль» греческого происхождения, означает стержень или по­черк. Отсюда можно считать, что стиль руководства - это своего рода «по­черк» в действиях менеджера.

Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполне­нию возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты дея­тельности подчиненных.

Принятый стиль руководства может служить характеристикой качества деятельности руководителя, его способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а так же создавать в коллективе особую атмосферу, способствующую развитию благоприятных взаимоотношений и поведения.

Правильно выработанный стиль руководства, соответствующий сло­жившийся ситуации, способен преодолеть трудности и привести систему к неожиданно высоким конечным результатам.

**2.2. Стили управления**

Четко классифицировать стили управле­ния весьма трудно, так как каж­дая организация имеет свои неповторимые специфические особенности, и каждый руководитель уникален, наделен своими неповторимыми способно­стями, талантами.

Традицион­но различают следующие стили управления: авторитарный (он же автократический, административный, волевой, директив­ный), сосре­доточенный исключительно на работе (одна крайность), демократический (он же коллегиальный, товарищеский) и либе­ральный (свободный, нейтральный, анархический, попустительс­кий, невмешивающийся, разрешительный, фор­мальный, номиналь­ный), сосредоточенный на человеке (другая край­ность).

Авторитарный стиль управления***.*** Руково­дитель является сторонником централизации управления, облада­ет достаточной властью, жестко диктует свою волю исполнителям и чаще всего обращается к потребностям низших уровней исходя из концепции, что люди по своей природе ленивы, избегают рабо­ты и ответственности и, чтобы заставить их трудиться, нужно использо­вать принуждение, контроль и угрозу. Он принимает решения единолично, основываясь на личном опыте и интуиции, директивно определяет функции подчиненных, не давая им возможности проявлять ини­циативу, строго конт­ролирует их действия, пресекает всякую кри­тику в свой адрес и наделяет ис­полнителей минимумом информа­ции: только он знает фактическое состояние дел в коллективе и перспективы дальнейшего развития. Формально такой ру­ководи­тель опирается на установленную управленческую иерархию, дей­ст­вующую структуру управления и на систему прав и обязаннос­тей работни­ков. Манерами поведения и часто даже внешне автори­тарные руководители похожи друг на друга: угрюмый, неприветли­вый, всегда озабоченный, «сам не шучу и другим не позволю». Однако авторитарная власть, не знающая со­страдания и компро­миссов, не обязательно характерна для сильной личности. Чаще такой стиль руководства предпочитают слабые и примитивные на­чаль­ники, стремящиеся стать «незаменимыми». Тем не менее, не нужно сразу же отбрасывать этот стиль руководства: миллионы людей, особенно старшего поколения, воспитанные советским строем, считают его совершенно естест­венным и единственно правильным - «приказ начальника - закон для подчи­ненных». При особых, экстремальных ситуациях, при жестком дефиците времени (война, пожар, стихийные бедствия, кризисная ситуация на фирме) этот стиль управле­ния является оправданным, жесткая централизация гаран­тирует оперативность выполнения решений и их надежный контроль.

Демократический (коллегиальный) стиль управления. Базиру­ется на другом понимании человеческой сущности: труд - процесс естественный, са­моуправление и приобщение к задачам и целям организации позволяют творчески решать возникающие проблемы совместно с руководством. Руко­водитель сознательно децентрализует свою управленческую власть, консуль­тируется с подчиненными при выборе решений, передает им име­ющуюся информацию, апеллирует к более высокому уровню по­требностей человека, не навязывает свою волю, часто делегирует подчиненным свои полномочия. При этом стиле управления задей­ствованы каналы коммуникаций, инициати­ва всячески стимулиру­ется, что способствует двустороннему обмену мнени­ями для дос­тижения взаимопонимания. Подчиненные убеждены, что, выпол­няя требования начальника, они получат вознаграждение, адек­ватное их уси­лиям, и заинтересованно воспринимают управляю­щие решения, в подготовке которых они сами зачастую принима­ли участие. При демократическом стиле управления основная фун­кция руководителя - координация и ненавязчивый контроль, дис­циплина базируется на сознательности работников, а не на страхе перед начальником. В таких коллективах редко возникают конф­лик­ты, общность взглядов, позиций и высокий престиж руководи­теля создают благоприятные условия для принятия решения на основе плюрализма мне­ний. Однако коллегиальный тип руковод­ства требует много времени на раз­работку и согласование управ­ленческого решения, таит в себе опасность ос­лабления контроля, иногда даже приводит к безответственности. Де­мократи­зация общества, на которую совсем недавно возлагались большие надежды, оправдала их далеко не полностью.

Либеральный (разрешительный) стиль управления. Характе­ризуется ми­нимальным участием руководителя в управлении, и коллектив имеет полную свободу принимать самостоятельные ре­шения по основным направлениям производственной деятельности предприятия (согласовав их, естественно, с руководителем). Такой стиль управления оправдан в том случае, если кол­лектив выпол­няет творческую или индивидуальную работу и укомплектован спе­циалистами самой высокой квалификации с оправданно высокими амби­циями. Этот стиль руководства опирается на высокую сознательность, пре­данность общему делу и творчес­кую инициативу всех членов коллектива, хотя управлять таким коллективом - задача не из легких. Тактика мини­мального вме­шательства (интервенции) в дела коллектива требует от руково­ди­теля такта, высокой эрудиции и управленческого мастерства, нуж­но уметь ничего якобы не делать самому, но знать обо всем и ничего не упускать из своего поля зрения. Руководитель-либерал должен мастерски владеть прин­ципом делегирования полномочий, поддерживать добрые отношения с не­формальными лидерами, уметь корректно ставить задачи и определять ос­новные направле­ния работы, координировать взаимодействие сотрудников для до­стижения общих целей. Самое опасное испытание для либерально­го стиля управления — возникновение конфликтных ситуаций, своеобразная битва амбиций, вероятность которой весьма велика в коллективе, состоящем из одаренных, неординарных личностей. В таких случаях либеральность мо­жет превратиться в попусти­тельство, а коллективу грозит опасность разде­литься на враждую­щие группировки.

Сравнивая приведенные выше стили управления и вспоми­ная всеобщее ликование при переходе от социалистического пути развития к демократиза­ции общества, можно сделать якобы обо­снованный вывод в пользу демокра­тического стиля управления. Но вот что пишет крупный немецкий социолог Д. Сцелл: «Сегод­ня с откатом к авторитаризму в общей политике демократия сама по себе не представляет больше ценности. Оценка негативного воздей­ствия демократии в экономических терминах стала распрос­траненным явле­нием. Современный всемирный кризис объясняет­ся некоторыми хорошо из­вестными авторами как результат государства всеобщего благосостояния, т.е. слишком большого участия народа. Элитарность снова вернулась. Социаль­ные различия стали предметом гордости». Много спорного в этом утвержде­нии, но и в России демократические деятели, как и многие их лозунги, по­терпели фиаско.

Очевидно, что ни один стиль руководства не является уни­версальным для любой производственной ситуации. Чаще встреча­ются смешанные, гиб­ридные стили, нередки случаи, когда авто­ритарный по своим убеждениям начальник внешне ведет себя весь­ма демократично: вежлив, приветлив, готов выслушать мнение коллег, но его решения давно готовы и ни в чьих реко­мендациях он не нуждается. При возникновении экстремальных ситуаций ли­беральный, «добрый и мягкий» руководитель обязан проявить свою волю, и тогда его стиль управления организацией будет жестким, авторитарным. Если же коллектив состоит из высококвалифициро­ванных сплоченных спе­циалистов своего дела, то авторитарный стиль в этом случае будет явно не­уместным.

Стиль управления чаще всего зависит от стабильности или изменчиво­сти окружающей среды: при изменении ситуации авто­ритарный руководи­тель может не справиться единолично с вы­бором оптимальной стратегии и ему придется привлекать к выра­ботке решения все творческие силы коллек­тива; чем сложнее решаемые задачи, тем более обоснованными будут колле­гиаль­ные методы управления. При спокойной атмосфере внутри кол­лектива и стабильности внешней среды авторитарный стиль уп­равления оправдывает себя.

В связи с изучением стилей работы иногда ставят вопрос о том, а стоит ли поощрять различия в стилях работы, не лучше ли (и не проще ли) добиваться выработки единого стиля управленческой деятельности в одной организации и даже во всех организациях. Ответ дает сама практика управ­ления организациями, которая требует разных стилей руководства (при их общих базовых особенностях) в разных отраслях, в разных условиях и на разных этапах развития предприятий. Заметим, что важнейшим элементом современного стиля деятельности является именно умение менять стиль ра­боты в зависимости от актуальных требований момента.

**2.3. Морально-психологический климат коллектива**

Психологический климат - качественная сторона межличностных отно­шений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, спо­собствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе. Психологический климат чаще всего определяется как целостное состояние группы (коллектива), относи­тельно устойчивый и типичный для нее эмоциональный настрой, отражаю­щий реальную ситуацию трудовой деятельности (характер, условия, органи­зация труда) и характер межличностных отношений. Различные исследовате­ли считают, что под психологическим климатом понимается различный на­бор характеристик целостного состояния коллектива, чаще всего преобла­дающее эмоциональное состояние, умонастроение членов коллектива проявляются в их удовлетворенности работой именно на данном предприятии, данном коллективе. Следовательно, раскрыть психологический климат можно, обозначив как минимум три ряда отношений:

1. отношения между членами коллектива по вертикали (руководство, восприятие руководителя коллективом и, наоборот, степень участия в управлении, удовлетворенность степенью);

2. отношения между членами коллектива по горизонтали (сплоченность коллектива, характер межличностных отношений, типы и способы разрешения конфликтов);

3. отношение к труду (удовлетворенность трудом, эффективность дея­тельности коллектива и т.п.).

В области отношений по горизонтали обычно выделяют исследования характера деловых отношений между членами коллектива (требовательность, взаимопомощь, соревнование, формы и способы организации совместной деятельности), а также межличностных отношений (исследуется система по­ложительных и отрицательных эмоциональных связей, психологический ста­тус каждого члена коллектива, система оценок и самооценок членов группы).

Отношение к труду исследуется на двух уровнях: как общая удовлетво­ренность трудом (характером работы, условиями, заработной платы и т.д.) и как намерение продолжать работу на данном предприятии. Исследование от­ношения к труду может быть успешным лишь при условии соотнесения объ­ективных показателей трудовой деятельности каждого работника и субъек­тивных показателей – собственно «отношения». Отношение к труду выража­ет меру удовлетворенности человека, его деятельностью, а потому выступает в качестве важнейшей характеристики психологического климата.

Морально-психологический климат (МПК) – это преобладающий в группе относительно устойчивый психологический настрой его членов, про­являющийся во всех многообразных формах их деятельности. Морально-психологический климат определяет систему отношений членов коллектива друг к другу, к труду, к окружающим событиям и к организации в целом на основании индивидуальных, личностных ценностей, ориентаций. Понятие «ценностные ориентации», широко применяемое в социальной психологии, выражает положительную или отрицательную значимость для человека раз­нообразных предметов и явлений окружающей его действительности. В цен­ностных ориентациях заключена внутренняя основа отношений человека к различным ценностям материального, морального, политического и духовно­го порядка.

Вполне естественно предположить, что именно ценностные ориентации определяют состояние морально-психологического климата в коллективе. Это вытекает из предложенного выше определения коллектива, в основе ко­торого лежит представление о ценностно-ориентационном единстве его чле­нов. Логика данной закономерности состоит в том, что если достигнута дос­таточно высокая степень единства ценностных ориентаций членов того или иного коллектива, то тем самым исключены условия для формирования от­рицательного морально-психологического климата.

Важнейшая особенность морально-психологического климата в том, что он дает наиболее интегральную и динамичную характеристику психического состояния всех проявлений жизни коллектива, так как аккумулирует в себе в конечном итоге взаимодействие всех факторов и компонентов внутриколлек­тивной жизни: самочувствия и деятельности, руководства и лидерства, и др. В первую очередь на состоянии климата отражаются все достижения или, наоборот, просчеты коллектива в целом и его руководства в частности.

Любое действие руководителя или члена коллектива, особенно действие отрицательного характера, прежде всего, сказывается на состоянии мораль­но-психологического климата, деформирует его. И наоборот, каждое поло­жительное управленческое решение, положительное коллективное действие улучшает морально-психологический климат.

Морально-психологический климат – один не только из наиболее под­вижных, но и из наиболее значимых компонентов в структуре социально-психологических условий и важнейших факторов всей жизнедеятельности трудового коллектива.

Высокая значимость МПК обусловлена, прежде всего, тем, что он отра­жает господствующее внутреннее состояние трудового коллектива, его пси­хологическую атмосферу. А поскольку трудовая деятельность занимает в нашей жизни важнейшее место и совершается через участие каждого в со­вместной работе трудового коллектива, то и характеристики утвердившегося в данном коллективе морально-психологического климата представляют со­бой значимую социально-психологическую составляющую образа жизни ка­ждой личности.

Процесс формирования личности всегда длителен, сложен, требует кол­лективных усилий. Его эффективность зависит от многих факторов, таких, как уровень развития коллектива, личность руководителя (его профессиона­лизм, опыт, социальные установки, нравственные качества) и др.

Среди этих факторов на одно из первых мест надо поставить морально-пси­хологический климат, который не только формирует непосредственное от­ношение окружающих к тому или иному человеку, не только дает оценку его деятельности, но и является своеобразным механизмом обратной связи, ко­торый через нравственно-психологическую атмосферу оказывает огромное воздействие на каждого члена трудового коллектива. Морально-психологи­ческий климат влияет на процесс реализации разнообразных отношений в коллективе, которые, в конечном счете, приводят к тем или иным изменени­ям в психологическом состоянии каждого его члена. Но, как указывает в своих работах профессор Б.Д. Парыгин, морально-психологический климат коллектива – не простая сумма психических состояний составляющих его индивидов. Общность – мощный фактор умножения, значительного усилия психического настроя его членов. Через морально-психологический климат опосредуется любая деятельность коллектива. При этом преобладающий психический настрой той или иной группы людей определяет собой не только меру включенности каждого индивида в деятельность, но и в конеч­ном итоге эффективность. Исходя из этого, морально-психологический кли­мат может быть фактором не только роста производительности труда, моби­лизации внутренних резервов трудового коллектива, но и усиления трудовой дисциплины. В зависимости от характера морально-психологического кли­мата его воздействие на личность будет различным: стимулировать к труду, поднимать настроение, вселять бодрость и уверенность или, наоборот, дейст­вовать угнетающе, снижать активность и энергию, приводить к производст­венным и нравственным потерям. Эффект воздействия может быть положи­тельным или отрицательным, благоприятным или неблагоприятным, здоро­вым или нездоровым.

Значения, определяющие состояние климата, полярны. В них отсутству­ют полутона, которые позволили бы сделать плавный переход от положи­тельного к отрицательному, от благополучного к отрицательному. Это про­исходит потому, что морально-психологический климат, прежде всего, вы­ражается в различного рода эмоциональных проявлениях, в эмоциональном оценивании существующих отношений.

О состоянии климата можно узнать, прежде всего, по тем эмоциональ­ным оценкам, которые дают различным явлениям, происходящим в коллек­тиве, его члены. А на уровне эмоций всегда решается «нравится – не нравит­ся», «приятно – неприятно», «доставляет удовольствие – не доставляет удо­вольствия». На эмоциональном уровне именно такие полярные определения значимы для человека.

По существу, морально-психологический климат – интегральный пока­затель уровня развития трудового коллектива. Это закономерность находит отражение и в содержании предложенных выше определений климата и кол­лектива, фундаментальной основой которых служат ценностные ориентации составляющих его людей.

Достижение определенного уровня единства именно в этой области – это одновременно и цель на пути становления коллектива, и показатель состоя­ния его морально-психологического климата. Ясное понимание и принятие членами коллектива его основных целей и задач, достаточная гибкость в вы­боре средств и способов их достижения характеризуют высокий уровень раз­вития коллектива. Эти же показатели служат основой формирования поло­жительного морально-психологического климата.

Основная связь между уровнем развития группы, коллектива и состоя­нием морально-психологического климата заключается в том, что чем выше уровень развития, тем выше, тем благоприятнее в нем морально-психологи­ческий климат. Однако эта зависимость носит односторонний характер. Высокий уровень развития коллектива предполагает и в высшей степени благоприятный, положительный морально-психологический климат, но и не­высокий уровень развития группы не обязательно сопровождается неблаго­приятным морально-психологическим климатом.

Вполне благоприятный морально-психологический климат, например, в функциональной группе может сложиться за счет определенного подбора людей, симпатизирующих друг другу, людей с одинаковыми интересами, близкими устремлениями и т.д. Но в таких группах, как правило, остаются в стороне интересы производства, коллектива, общества. Единство таких групп достигается не на деловой, не на принципиальной основе, а это четкий кри­терий весьма невысокого уровня развития данного подразделения (группы).

Так же на морально-психологический климат влияют мотивы деятельно­сти, под которыми следует понимать психологические причины, определяю­щие целенаправленные действия человека. Так мотивами могут выступать потребности и интересы, убеждения и стремления, идеалы и установки, эмо­ции и влечения. Естественно, каждый человек обладает своим, индивидуаль­ным набором мотивов, который определяет в целом направленность его лич­ности, в том числе и в области трудовой деятельности. Формирование един­ства мотивации у членов коллектива и должно стать важнейшей задачей ру­ководства.

Положительный морально-психологический климат не является про­дуктом спонтанного развития группы, не может быть достигнут сам собой. Это награда за упорный, целенаправленный и длительный труд всего коллек­тива, результат хорошо спланированной и организованной деятельности

**2.4. Влияние стиля руководства на морально-психологический кли­мат в коллективе**

Важнейшая роль в формировании морально-психологического клима­та отводится руководителю организации или подразделения. На нем всегда лежит персональная ответственность за состояние психологической атмос­феры в трудовом коллективе.

Рассмотрим влияние на психологический климат в коллективе на примере трех классических стилях руководства.

Авторитарный стиль (единоличный, волевой, директивный). Для «ди­рективного» лидера подчиненные ему люди - только исполнители. Руководи­тель с таким стилем руководства подавляет у сотрудников стремления рабо­тать творчески и проявлять инициативу. Если она возникает, то тут же по­давляется руководителем. Часто поведение такого руководителя характери­зуется высокомерием по отношению к работникам, неуважение к личности подчиненного, преследование за критику и т. д. Все эти факторы в совокуп­ности приводят к созданию отрицательного морально-психологического климата внутри рабочих групп. Авторитаризм отрицательно сказывается на групповых отношениях. Некоторые из исполнителей стараются перенять стиль своего руководителя в отношениях с коллегами, заискивают перед начальством. Другие стараются изолироваться от контактов внутри группы, третьи впадают в депрессию. Руководитель - автократ полностью сосредотачивает в руках решение всех вопросов, не доверяет подчиненным, не интересуется их мнением, берет на себя ответственность за все, давая исполнителям лишь указания. В качестве основной формы стимулирования он использует наказание, угрозы, давление. Понятно, что сотрудники относятся к такому руководителю негативно. В результате в коллективе формируется неблагоприятный морально-психологический климат, люди находятся в постоянном напряжении, становятся нервными и вспыльчивыми, т.е. создается почва для конфликтов. Изменение дисциплинарных мер вызывает в человеке страх и злость, формируется отрицательная мотивация к труду. Исполнители боятся задавать вопросы руководителю-автократу, так как боятся услышать в свой адрес нелицеприятные замечания и нарекания.

При данном стиле руководства среднему человеку присуще отвращение к труду и желание избежать его при первой же возможности. Поэтому большинство людей требуется принуждать различными методами, вплоть до наказаний, к выполнению возложенных на них обязанностей и непрерывно контролировать их действия.

Демократический стиль дает возможность почувствовать подчиненным свою причастность к решению производственных задач, проявить инициативу. Организации, в которых доминирует демократический стиль руководства, характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений. Руководитель пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, избегает навязывать им свою волю, вовлекает в принятие решений, предоставляет свободу формулировать собственные цели на основе целей организации. Свои отношения с подчиненными он строит на уважении к личности работника и на доверии, не боясь делегировать часть своих полномочий. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказание используется лишь в исключительных случаях. Сотрудники в целом удовлетворены такой системой руководства и обычно оказывают своему начальнику посильную помощь. Все это сплачивает коллектив. Руководитель-демократ старается создать внутри рабочих групп нормальный психологический климат, основанный на доверии, доброжелательности и взаимопомощи.

Такой стиль руководства способствует повышению производительности, дает простор творчеству людей, повышает их удовлетворенность трудом и своим положением.

Его применение снижает прогулы, травмы, текучесть, создает более высокий моральный настрой, улучшает взаимоотношения в коллективе и отношение подчиненных к руководителю.

Либеральный стиль, его суть состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями задачу, создает необходимые организационные условия для работы (обеспечивает сотрудников информацией, поощряет, обучает), определяет ее правила и задает границы решения, сам же при этом отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты.

Подчиненные, избавленные от тотального контроля, самостоятельно принимают необходимые решения и ищут, в рамках предоставленных пол­номочий, пути их реализации. Такая работа позволяет им выразить себя, приносит удовлетворение и формирует благоприятный морально-психологи­ческий климат в коллективе, порождает доверие между людьми, способству­ет добровольному принятию на себя повышенных обязательств.

Таким образом, принуждение уступает место убеждению, строит кон­троль - доверию, подчинение - сотрудничеству, кооперации. Подобное «мяг­кое управление», нацеленное на создание «управляемой автономии», облег­чает естественное применение новых методов руководства.

Рассмотрев, как стили руководства влияют на морально-психо­логический климат коллектива, можно сделать вывод, что рационально действующий руково­дитель будет стараться поддерживать разумный баланс власти и используемая им власть должна быть необходимой и достаточной для достижения целей, но не вызывать у подчиненных ощущения, что ими манипулируют, и не про­воцировать их на проявление непокорности.

# **2.5. Создание благоприятных психологических условий деятельнос­ти коллектива**

Для обеспечения эффективной работы персонала необходимо создание атмосферы конструктивного сотрудничества, при которой каждый член кол­лектива заинтересован в наиболее полной реализации своих способностей. Создание такой социально-психологической атмосферы является наиболее сложной задачей управления персоналом. Она решается на основе разработ­ки систем мотивации, оценки результатов труда, выбора стиля управления, соответствующего конкретной ситуации.

Встает целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нор­мальных условий его работы. Важнейшие: социально-психологическая диаг­ностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений ру­ководства; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должнос­ти; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадро­в; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и со­циально-психологическая адаптация работников; управление трудовой моти­вацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология, эргоно­мика и эстетика труда.

Обеспечение психологической сплоченности коллектива предполагает ее достижение как на горизонтальном уровне межличностных отношений, так и на вертикальном уровне отношений между руководителем и подчиненным. Важным средством достижения в коллективе психологической сплоченности и совместимости по вертикали является совпадение официального статуса руководителя и его лидерского положения в группе. Высокая степень соот­ветствия властных возможностей и личностно определяемых форм общения возможна только тогда, когда руководитель, планируя действия подчинен­ных, распределяя задания и определяя пути их выполнения, требуя соблюде­ния определенных правил, одновременно способен выражать и регулировать внутригрупповые межличностные отношения, носящие неофициальный ха­рактер.

В дальнейшей работе для достижения и сохранения благоприятного со­циально-психологического климата руководителю следует обращать особое внимание на поддержание с подчиненными доброжелательных отношений доверия, готовности объяснять им свои действия и выслушивать их, поддер­живать их интересы. Только в таких условиях возможен наиболее высокий уровень самовыражения, самореализации работников, их удовлетворенности трудом.

Качество сформированного психологического климата проверяется в сложных условиях функционирования коллектива, в ситуации нарушения привычных жизненных обстоятельств. Хорошие отношения проверяются на прочность в конфликтных ситуациях, выход из которых является оценкой психологического климата, его истинного содержания. Психология конфлик­тов, изучающая их специфику и динамику, одной из своих задач считает ис­следование роли лидера в конфликтных ситуациях. Специфика поведения руководителя в сложных жизненных и профессиональных обстоятельствах имеет решающее значение в развитии, а главное, в завершении конфликтов. Неверное, неадекватное поведение руководителя в конфликтной ситуации порождает ее дальнейшую эскалацию или псевдорешение, которое через не­которое время опять поставит проблему и обострит отношения в коллективе или за его рамками. Пожалуй, наиболее жесткий критерий качества руковод­ства и эффективности управления связан с поведением лидера в конфликтах и с его отношением к подобным ситуациям в целом. В зарубежных исследо­ваниях по конфликтологии ставят акцент на двоякой роли профессиональных конфликтов в развитии коллективов и процессе формирования психологиче­ского климата. Выдвигается представление о необходимости конфликтов в коллективе, о формировании у руководителей способностей управлять ими. Эти разработки позволяют сформировать еще один критерий хорошего руко­водителя. Хороший руководитель разумно относится к актуальным и потен­циальным конфликтам, не отрицает их и не бьет тревогу по поводу конкрет­ного исхода. Для успешного руководителя типична ориентация на практиче­ское решение противоречия, породившего конфликт, и на включение опыта конфликтных отношений в свой практический набор методов руководства. Только такая позиция позволяет сохранять членам коллектива доверие к сво­ему лидеру в сложных для коллектива обстоятельствах и нормальные отно­шения друг к другу.

Последняя характеристика высокого качества управления связана со спецификой поведения самого руководителя и особенностями его личности. Связь кажется простой и выражается через зависимости: хорошая личность руководителя — хорошее управление или хорошее поведение — хорошее управление. Однако большое количество конкретных работ в этом направле­нии свидетельствует о том, что это соотношение не так примитивно. Возни­кает вопрос, связанный с понятием «хорошая личность»: что оно означает по отношению к личности руководителя? Какая личность в максимальной сте­пени способствует процветанию учреждения или фирмы? В психологии про­фессиональной деятельности разработаны системы профессиограмм, в них указаны важнейшие качества личности, без которых невозможно осуществ­ление той или иной профессиональной деятельности. Существуют такие профессиограммы и для руководителей, исходя из того представления, что специфика их деятельности связана в первую очередь с коммуникативными и организаторскими качествами личности. Хорошо известно, что каждый про­фессионал характеризуется уникальным набором свойств личности, часть из которых помогает ему осуществлять свои профессиональные функции, а часть требует компенсации и самоуправления своим поведением.

К уже изложенным материалам следует добавить результаты сравни­тельного психологического анализа личностных свойств успешных и неус­пешных управленцев. Был составлен список личностных характеристик, ко­торые способствуют эффективному управлению. В него включены такие уже рассмотренные свойства, как выраженная личная активность, высокая рабо­тоспособность; развитые чувства ответственности, независимости и самодос­таточности; ориентация на свой личный и коллективный успех, стрессоус­тойчивость и принятие неопределенности в ситуациях конфликтов и споров. В меньшей степени на качество управления, по данным исследований, влияли интеллектуальные свойства и уровень развития интеллекта.

В противовес портрету успешного управленца, в котором перечисленные свойства достаточно экстериоризированы, портрет неуспешного (плохого) управленца включает свойства, которые не проявляются в обычных условиях профессиональной деятельности, а могут быть зафиксированы в основном в конфликтных ситуациях. К ним относятся следующие: высокомерие, мсти­тельность, несамостоятельность, неспособность удерживать межперсональ­ную дистанцию и назойливость. Таким образом, на основании этих эмпири­ческих материалов можно заключить, что существуют личностные свойства, прогностически значимые для качества управления. Однако этот перечень может быть дополнен и другими, не вошедшими в него свойствами.

Кроме того, маловероятно, что все положительные свойства в равной мере наличествуют у успешных управленцев. Успешная эффективная дея­тельность по управлению коллективом может быть обеспечена профессиона­лами с большим разнообразием свойств личности, сформированных уни­кальными сочетаниями свойств темперамента и нервной системы. Устойчи­вые сочетания личностных и индивидных качеств, обеспечивающих эффек­тивную деятельность, лежат в основе стиля деятельности, о котором уже не­однократно упоминалось.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Новое - это хорошо забытое старое. И незачем было бы повторять всем известные истины, если бы в самое последнее время, как говорится, эксперты не зафиксировали обвальное возвращение российских компаний к методам **морального стимулирования**. Причем это возвращение наблюдается не в гос­органах, которым, казалось бы, сам бог и генетическая память о грамотах и досках почета велели, а - в коммерческих, продвинутых, вполне капиталис­тических и по содержанию, и по форме структурах.

Именно «**неденежные» методы мотивации персонала** начинают рабо­тать в заскучавших коллективах. Нематериальное стимулирование становит­ся все более популярным: западные стандарты корпоративной этики, вклю­чающие множество мер, направленных на повышение сплоченности коллек­тива, удовлетворенности сотрудников своей работой пришли и к нам. Управ­ленческий персонал фирм высокого уровня проникся пониманием роли лич­ности и степени ее довольства если не в истории, то, по меньшей мере, в по­лучении прибыли.

Кадровые службы придумали разнообразные эффективные способы «**неденежного оживления» сотрудников:** публичное чествование в связи с днем рождения, спортивные соревнования или корпоративные праздники с учетом пожеланий персонала, официальное поздравление сотрудника по по­воду увеличения его трудового стажа еще на один год, грамотно организо­ванная адаптация новых сотрудников и даже привлечение сотрудников к раз­работке стратегии развития компании. Одни методы требуют небольших ма­териальных затрат, другие же можно использовать, вообще не прибегая к финансовым вложениям.

К методам **нематериальной стимуляции** имеет смысл отнестись серьез­но, если предприятие заинтересовано в удержании ценных сотрудников, в их стопроцентной отдаче. В этом случае стоит сделать все возможное, чтобы они постоянно ощущали свою индивидуальную значимость для организации.

## Список литературы

1. Алексеев А.А., Громова Л.А. Психология для менеджера – М., 1991. – С. 164.
2. Вернер Зигерт, Лючия Ланг. Руководитель без конфликтов. М., 1990. – С. 335.
3. Кнорринг В.И. Искусство управления. Учебник. М.: БЕК, 1997
4. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2002. –С. 126.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента /Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. – С. 305.
6. Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле. - М.: Экономика, 1996. - С. 40-45;
7. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Методы управления персоналом. – М.: Экзамен, 2003.
8. http://www.treningoff.ru/text/202/26/ Как взбодрить сотрудников.
9. http://www.elitarium.ru/2006/02/09/ Психологические аспекты стимулирования персонала. Б.М. Мастеров
10. http://www.megaresearch.ru/info/itemid/195951/ Мотивация, как процесс управления персоналом