

Контрольная работа

Дисциплина: «Управление персоналом»

1. Управление с помощью комитетов.

Комитет – это группа внутри фирмы, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания. Комитеты также называются советами, целевыми группами, комиссиями или командами. Комитет предполагает групповое принятие решений и осуществление действий. Это отличает его от других организационных структур. Комитеты создаются для заполнения пробелов в оргструктурах таким образом, чтобы решать задачи, не входящие в компетенцию ни одного из отделов, координировать деятельность отделов и выполнять специальные функции.

Имеются два основных типа комитетов: специальный и постоянный.

Специальный комитет – это временная группа, сформированная для выполнения определенной цели.

Постоянный комитет – это перманентно действующая группа внутри фирмы, имеющая конкретную цель (ученый совет, совет директоров и т.п.).

Комитеты обладают либо линейными, либо штабными полномочиями. Комитет с линейными полномочиями – это "множественный" руководитель. Комитет со штабными полномочиями занимается подготовкой комплексного решения¹.

Полномочия комитету делегируются так же, как и отдельному лицу.

Комитет должен отчитываться о выполнении порученного ему задания перед тем, кто делегировал ему полномочия.

Как и другие инструменты управления, комитет будет эффективным только тогда, когда большая часть факторов данной ситуации диктуют выбор именно этого инструмента. Большинство теоретиков управления советуют прибегать к этой форме управления, когда группа может выполнять эту работу лучше, чем один руководитель, или когда фирма, передавая всю власть в руки одного человека, подвергает себя риску авторитаризма.

Комитеты могут быть образованы для таких целей, как снижение себестоимости, совершенствование технологии и организации производства, решение социальных вопросов.

Управление с помощью комитетов может быть более предпочтительно в следующих ситуациях:

1) когда проблема требует большого опыта в какой-то определенной области. Здесь мнения членов комитета будут полезны (использование кредитов и другие);

¹ Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. – М., 2013. С.227

- 2) когда предполагаемое решение наверняка окажется непопулярным, то использование комитета может способствовать ослаблению недовольства;
- 3) когда коллективное решение поможет поднять дух фирмы;
- 4) когда есть необходимость координировать работу разных подразделений фирмы;
- 5) когда нежелательно сосредоточивать всю власть в руках одного человека, комитет может распределить полномочия между несколькими лицами.

Своей печальной известностью неэффективного инструмента управления комитеты часто обязаны их неправильному использованию. Вот характерные ошибки использования комитетов и ситуации, где один руководитель добьется большей эффективности, чем группа:

1. Отсутствие четкого описания прав и обязанностей комитета. Руководство должно точно решить, с какой целью создается комитет. Он создается: для определения проблемы; для выработки и оценки альтернативных решений; для рекомендации соответствующего направления деятельности и т.п.

2. Неправильное определение численности комитета. Оптимальная численность от 5 до 10 человек. Если меньше 5, то это недостаточно для извлечения выгоды из разнообразия мнений. Если больше 10, то это ограничивает участие каждого в обсуждении вопроса.

3. Потери времени. Часто в комитетах люди тратят больше времени на обсуждение понятных всем членам вопросов, чем тех, которые отличаются большой сложностью.

Это происходит потому, что люди не хотят демонстрировать своего невежества, выступая на незнакомую или запутанную тему. Поэтому комитеты иногда ведут бесконечные споры на тривиальные темы, а решения по важнейшим вопросам принимают за несколько минут.

4. Замедленное принятие и исполнение решений. Ни одна группа не в состоянии действовать так же быстро и решительно, как компетентная личность, и это общепризнано.

5. Компромисс порождает посредственное решение. Какой бы вопрос не обсуждался в группе, голосование редко бывает единогласным. Если расхождение во мнениях велико, то устраивающее всех компромиссное решение будет характеризоваться наименьшим конфликтом согласия в группе.

6. Чрезмерные затраты. Если решения принимаются группой, затраты на ее работу намного превосходят затраты на принятие решения одним лицом.

7. Единомыслие. Такое явление как конформизм (соглашательство) может помешать комитету критически проанализировать все альтернативные предложения.

Группа может проявить энтузиазм по поводу одного проекта, а отдельные лица постесняются высказать вслух свои сомнения.

Кроме всего этого нужно помнить, что комитеты – это группы, поэтому все характеристики, процессы и проблемы групп относятся также и к ним.

2. Процессуальные теории мотивации.

Традиционно в трудах исследователей мотивации работников различные мотивационные теории подразделяются на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют нас действовать так, а не иначе. К этой группе относятся концепции Абрахама Маслоу, Дэвида МакКлелланда, Фредерика Герцберга и другие.

Более современные процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Наиболее известными процессуальными теориями мотивации являются: теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера - Лоулера, другие².

Теория ожиданий Виктора Врума. Наличие активной потребности не является единственным активным условием мотивации человека на наличие определенной цели. Человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или получению желаемого.

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью определенного события. Основываемся на взаимосвязях: затраты труда, результаты - вознаграждение, валентность (удовлетворенность вознаграждением). Ожидания в отношении затрат труда - это соотношение между затраченными усилиями и полученным результатом. Если люди чувствуют, что нет прямой взаимосвязи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами, то согласно данной теории мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки и неправильного обучения, из-за того, что у работника недостаточно полномочий для выполнения определенной работы.

Ожидания в отношении результатов - вознаграждений - это ожидание определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Если не будет ощущаться взаимосвязи между

² Берг О. Мотивация на "ура" // Кадровый вопрос. 2013. N 8. С. 31 - 66.

достигнутым результатом и ожидаемым вознаграждением, мотивация будет ослабевать. Если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему их не достичь, мотивация будет слабой. Поскольку у конкретных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ за достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. Если значение любого из вышеуказанных факторов окажется мало, будет слабой мотивация, низки результаты труда. Валентность - это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Чтобы человек был мотивирован на определенную деятельность, нужно его достижения в этой деятельности вознаграждать тем, что он ценит, и вознаграждение должно быть связано с достижением цели так, чтобы человек это заметил.

Теория справедливости. Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к полученным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнения показывают дисбаланс и несправедливость, то есть коллега получил большее вознаграждение за аналогичную работу, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение для восстановления справедливости, исправить дисбаланс. Люди могут восстанавливать дисбаланс или чувство справедливости, либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения.

Основной вывод теории справедливости заключается в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшить интенсивность труда. При этом восприятие и оценка справедливости носят относительный характер. В некоторых организациях пытаются решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливости оценки их труда за счет сохранения сумм выплат в тайне. Однако это не только трудно сделать технически и организационно, но и заставляет людей подозревать руководство в несправедливости и там, где ее на самом деле нет.

Модель Портера - Лоулера. Достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудниками усилий, его способностей и характерных особенностей, от осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. В теории Портера - Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Согласно теории

человеческих отношений удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде, или, иными словами, более довольные рабочие лучше трудятся. Портер и Лоулер полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению, а неудовлетворение влияет на высокие результаты работы и рост производительности труда. Проведенные учеными - экономистами, психологами и социологами исследования подтвердили выводы Портера и Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. В итоге модель Портера - Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей процесса управления. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы.