

image not found or type unknown



Групповые нормы — это совокупность правил и требований, вырабатываемых каждой реальной группой. Нормы необходимы как важнейшее средство регуляции поведения участников данной группы, их взаимоотношений и взаимодействия. Нормы или правила появляются в любой группе в процессе её развития и жизнедеятельности.

Групповые нормы — это совокупность правил и требований, вырабатываемых каждой реальной группой.

Они должны быть приняты членами группы. Являясь компонентом группового сознания, обычно нормы не фиксируются, а выражаются устно.

Г.М.Андреева выделяет регулятивную функцию групповых норм как "эталона должного" по отношению к деятельности осуществляемой данной группой. Благодаря правилам, выработанным группой, которым будут подчиняться её члены, возможна совместная деятельность.

Для того, чтобы стимулировать нормативное поведение и снижать вероятность отклонения от правил в группе создается и действует система санкций. Санкции — это психологические формы поощрения нормативности и наказания ненормативности поведения членов группы (М.Р.Битянова). Санкции могут быть поощрительные и запрещающие.

Групповое сознание — это отражение в умах людей, состояния социальной жизнедеятельности группы, к которой они относят себя.

Групповые нормы способствуют повышению устойчивости и стабильности группы.

Нормы группы тесно связаны с ее ценностями. И нормы и ценности являются компонентами "группового сознания". Групповое сознание -это отражение в умах людей, состояния социальной жизнедеятельности группы, к которой они относят себя.

Групповое сознание проявляется в идеологии, в которой фиксируются групповые интересы, потребности, нормы, ценности.

Являясь компонентами группового сознания, групповые нормы и групповые ценности, имеют свое содержание и отличаются друг от друга. Если нормы социальной группы — это внешние по отношению к конкретному человеку требования должного поведения в специфической ситуации, некоторое "договорное явление", то ценности не закреплены за конкретной ситуацией, а достаточно универсальны, чтобы как стандарты привлекаться во многих случаях.

Понятие ценности используется обычно в философии и социологии для обозначения объектов, явлений, их свойств, а также абстрактных идей, воплощающих в себе общественные идеалы и выступающих благодаря этому как эталон. Ценности фиксируют желательное будущее состояние действительности, которого пока ещё нет.

На основании ценностей группа вырабатывает определенное отношение к событиям и явлениям. Поэтому в ценностях особенно важной становится их направляющая функция — то, в каком направлении будут разворачиваться проявления активности группы, определяется ценностями.

В групповой динамике работает механизм, который в значительной степени способствует сохранению стабильности и целостности группы, — социальный контроль. Он осуществляется на основе соблюдения групповых норм и ценностей.

Давно известно, что любая группа, поддерживая свое единство, устанавливает контроль за поведением своих членов. Первым этапом проведения такого контроля становится выработка определенных норм и ценностей, которых должны придерживаться все члены группы, если хотят к ней принадлежать.

Групповая норма — это некоторое правило, стандарт повеления в группе. Именно групповые нормы регулируют процессы групповой динамики. Групповые нормы и социальный контроль возникают потому, что:

- 1) любая группа стремится к сохранению своей целостности;
- 2) любая группа стремится к стабильности;
- 3) общие цели требуют довольно единообразного поведения как средства достижения этих целей.

Групповые нормы есть продукт взаимодействия людей в группе. Но они могут возникать как навязанные сверху, особенно в рамках формальных организаций.

Кроме того, нужно понимать, что группа не устанавливает нормы для всех ситуаций, в которых может оказаться. Поведение членов группы регулируется только в значимых для группы ситуациях. Именно поэтому каждый человек имеет определенную свободу поведения в своей группе и возможность отклоняться от общепринятых образцов.

Групповые нормы могут не только прилагаться к значимым ситуациям, но и регламентировать реализуемые в группе роли, т. е. выступать как ролевые стандарты поведения.

Групповые нормы различаются также и по степени принятия их группой: некоторые нормы одобряются практически всеми членами группы; другие же находят поддержку только у незначительного меньшинства.

М. Мескон в «Основах менеджмента» разделяет нормы на положительные и отрицательные. Положительные нормы поощряют, поведение, направленное на достижение групповых целей, преданность организации, стремление выпускать качественную продукцию, поддерживать среди работников дух сотрудничества и взаимопомощи. Отрицательные нормы, напротив, одобряют низкую производительность труда, прогулы, неконструктивную критику и т. п.

Существует классификация групповых норм, которая также приводится М. Месконом: гордость за организацию, достижение целей, прибыльность, коллективный труд, планирование, контроль, профессиональная подготовка кадров, нововведения, отношения с заказчиком, защита честности.

Каждый менеджер может проанализировать, какие конкретные групповые нормы преобладают в его коллективе и насколько они способствуют решению производственных задач.

Одним из основных механизмов групповой динамики, за счет которого группа формируется и может стабильно функционировать, является механизм конформистского поведения.

Когда говорят о феномене конформистского поведения, то имеют в виду факт согласия личности с мнением группового большинства.

С феноменом конформизма любой человек сталкивается с раннего детства, когда ему прививаются определенные нормы поведения — что хорошо и что плохо — и он должен с этими нормами соглашаться.

Известно, что люди в разной степени поддаются групповому давлению. Одни его принимают с легкостью (их называют конформистами), другие достаточно критически относятся к мнению большинства (их называют нонконформистами). Но из каких бы людей ни состояла конкретная группа, в ней всегда присутствует элемент конформизма, или группового давления.

Этот феномен давно получил свое объяснение в литературе. Действительно, группа вынуждена «давить» на своих членов для того, чтобы:

- 1) сообща быстрее достичь своих целей;
- 2) помочь этим сохранить себя как целое;
- 3) помочь членам группы понять, что нужно группе в данный момент;
- 4) помочь членам группы понять свое отношение к группе в конкретной ситуации;
- 5) помочь членам группы сформулировать коллективное мнение, в соответствии с которым можно действовать.

Группа обладает такой мощной способностью к давлению или даже к подавлению индивидуального мнения, что далеко не всем людям удастся ей противостоять.

Но разные люди в различной степени поддаются групповому давлению в силу неодинаковой представленности у них такого личностного качества, как конформность. Степень согласия с группой зависит от ситуации, групповой задачи, собственной компетентности в проблеме и даже от половозрастных особенностей.

Конформизм является одним из главных механизмов, который определяет особенности групповой динамика в конкретном коллективе. И соответственно возникает вопрос: конформизм — это хорошо или плохо?

Однозначно на этот вопрос вряд ли можно ответить, так как известно, что и конформизм бывает разный, и группе приходится решать разные задачи. Но все же на первых порах формирования группы без него нельзя выработать общие нормы и ценности, правила поведения и работы. Если этого не будет, то группу трудно сохранить как полноценное образование.

Известно, что если не работает механизм конформизма, то группой невозможно управлять в экстремальных ситуациях, где требуется четкое знание своей роли и подчинение человеку, ответственному за эту ситуацию.

Но в повседневных условиях конформизм, особенно внутренний, ведет зачастую к застою и даже к регрессии группы. Такое групповое единомыслие значительно обедняет информацию, которой могла бы располагать группа, снижает набор свежих идей и, как следствие, проблемы решаются с меньшей эффективностью.

Поэтому опытный менеджер, добиваясь от группы одобрения определенных норм и правил, никогда не настаивает на быстром достижении единодушия в решении профессиональных задач.

Власть и личное влияние.

Управление персоналом состоит в использовании коммуникаций и личного влияния, чтобы ориентировать действия подчиненных на реализацию планов организации.

Влияние — это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида. (Сравните с определением силы в физике: сила является причиной изменения состояния покоя или равномерного прямолинейного движения тела).

Итак, в механике для изменения состояния тела необходимо применить силу, в управлении для изменения состояния поведения индивида, по аналогии, также необходимо применить силу. Такой силой в управлении является власть.

Власть — это возможность влияния на поведение других. Власть может проявляться в самых разных формах. Можно говорить о власти грубой силы, власти примера, власти просьбы, власти идеи. Власть всегда основана на зависимости одного индивида от другого. Но вместе с тем нельзя понимать власть как возможность навязывать свою волю независимо от чувств, желаний и способностей другого лица.

Объем власти, который имеет тот или иной человек в данной ситуации, определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью - зависимости от другого лица.

Иными словами, менеджер обладает властью давать задания подчиненным, устанавливать оплату их труда, вводить различные системы стимулирования, предоставлять определенные социальные блага и т.п. Но и подчиненные имеют власть над менеджером, поскольку он зависит от них в таких вопросах, как предоставление информации, обеспечение требуемого качества выполнения

задания, поддержка тех или иных действий и решении руководителя и т. д.

Умный менеджер старается поддерживать разумный баланс власти, достаточный для обеспечения достижения целей, но не вызывающий у подчиненных чувства обездоленности и затем непокорности.

Следовательно, руководитель должен четко осознавать, что подчиненные часто тоже обладают властью. Поэтому использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызывать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят реально продемонстрировать свою собственную власть, что может привести к весьма негативным и даже опасным последствиям.

Для того чтобы руководить, необходимо влиять, а чтобы влиять, необходимо иметь "корни", основу власти. Здравый смысл подсказывает, что для обладания властью необходимо обладать возможностью держать под своим контролем что-либо важное для исполнителя, то, что обусловит его зависимость от вас и заставит его действовать так, как желаете вы. Это "что-то" есть у каждого из нас. Это — потребности. Власть основывается на обращении к активным потребностям исполнителя.

Формы власти.

Власть может проявляться в самых разнообразных формах. Из них, наиболее часто, встречаются следующие:

1. Власть, основанная на принуждении или страхе. Это одна из самых неэффективных форм, так как ее действие может вызвать только кратковременный результат. Вся история развития человечества свидетельствует, что нельзя достигнуть высокой эффективности основываясь на страхе или принуждении. Но это не значит, что данную форму власти не следует, применять, наоборот, в ряде случаев менеджер обязан применить, такую форму власти по отношению к нерадивым работникам - естественно, в сочетании с другими формами воздействия.

2 Власть, основанная на вознаграждении. Это одна из самых старых и наиболее эффективных форм воздействия на исполнителей Дело в том, что она не вызывает противодействия у подчиненных. Но менеджер должен очень умело сопоставлять результаты труда, ожидание подчиненного на вознаграждение с величиной реального вознаграждения, поскольку нарушение такого баланса может привести в дальнейшем к снижению производительности труда у подчиненного.

Неоправданные, чрезмерные ожидания исполнителя должны в деликатной форме пресекаться.

— вознаграждения, когда влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность исполнителя или же доставить удовольствие;

—экспертная власть предполагает ситуацию, когда влияющий имеет право отдавать приказание, а исполнитель считает долгом — подчиняться ему. Он исполняет приказание влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Законную власть часто называют традиционной властью. Она действенна, когда подчиненный повинуеться указанию руководителя только потому, что он стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии. Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы правовые полномочия управлять другими людьми (работниками).

- Рациональная власть основана как на законных основах, так и на способностях людей, которые занимают высокое положение, отдают распоряжения и требуют покорности. Директора предприятий, ректоры университетов имеют рациональную власть, которая оправдывается законом.

- Традиционная власть, в отличие от рационально-легитимной, основана на святых традициях, общепризнанных принципах и идеях. Власть родителей в семье, власть монархов, королей и т. п.

- Харизматическая власть основана на признании людьми святости, мужества или на благородном поведении личности. В отличие от других видов, харизматическая власть имеет явно выраженный индивидуальный характер и непосредственно связана с конкретным человеком. Различные формы власти — это своего рода инструменты, с помощью которых руководитель может заставить, убедить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение целей организации. Они также являются средствами, которые могут быть использованы и неформальным лидером, чтобы помешать достижению целей организации.

Существует и другая классификация форм власти.

Утилитарная власть — это воздействие посредством сильных мотивов. Исполнитель задания знает, что если он выполнит "то-то", то получит "это".

Авторитарно-нормативная власть - законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказание, а его долг - строго их выполнять.

Объединенная власть - власть группы. Эта власть огромна и часто неосознанна. Нормы устанавливаются группами и поэтому наше поведение должно вписываться в нормы и культуру организации.

Способы управленческого влияния на подчиненных.

Влияние — это поведение одного индивида, которое вносит изменение в поведение другого.

Конкретные способы влияния весьма разнообразны, выделились две большие группы управленческого влияния - эмоциональное и рассудочное. В группе эмоциональных средств влияния основное место занимает "заражение" и подражание.

"Заражение"- это, пожалуй, самый древний способ влияния на людей. Он характеризуется практически автоматикой, неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому. Используя механизм заражения, менеджер может значительно повысить сплоченность коллектива, мобилизовать его на выполнение целей организации.

Подражание - это усвоение действий, поступков, манеры поведения и даже способа мышления других лиц. Если "заражение" характеризуется передачей эмоционального состояния, то осознанное подражание представляет собой способ заимствования того лучшего, что есть у других.

Подражанию легко поддаются впечатлительные и слабовольные люди, а также лица с недостаточно развитым самостоятельным мышлением. Зная это, важно выяснить, кто служит для них "эталоном" для подражания и в соответствии с этим осуществлять управленческие действия.

В группу способов рассудочного влияния входят: внушение, убеждение, просьба, угроза, подкуп, приказ.

Внушение - это воздействие, основанное на некритическом восприятии того, что внушение как способ влияния на подчиненных является бездоказательным и неаргументированным. Поэтому эффект воздействия достигается за счет личных



качеств менеджера: его признание, авторитет, престиж и т. п. Чем они выше, тем эффективнее внушение.

Внушение является односторонним воздействием - активен, как правило, внушающий, а тот, кому внушают, - пассивен. Многие менеджеры успешно влияют на людей с помощью внушения. Особенно большой эффект внушения достигается, если подчиненный возбужден и срочно ищет выход из создавшегося положения. В этот момент он готов следовать любому совету руководителя. В данном случае внушение проявляется больше как убеждение.

Убеждение как форма влияния представляет собой эффективную передачу своей точки зрения. Используя убеждение, руководитель молчаливо допускает, что исполнитель обладает какой-то долей власти, которая может уменьшить возможность руководителя действовать. Например, даже при условии, что руководитель обладает полномочиями для внедрения новой организационной структуры без согласования с подчиненными, все же правильней и практичней выслушать все мнения и объяснить, почему перемены желательны. Активно добываясь поддержки, руководитель оказывает сильное воздействие на потребность исполнителя в уважении. Если исполнитель испытывает потребность в знаниях и авторитете, сила влияния руководителя путем убеждения возрастает. Чтобы добиться влияния путем убеждения, руководитель может пользоваться логикой или эмоциями. При выборе аргументов руководитель должен учитывать интеллектуальный уровень подчиненных: они не должны быть слишком сложными, но и не должны быть упрощенными. Цель, которую ставит перед собой руководитель, не должна противоречить системе ценностей его подчиненных.

Влияние путем убеждения содержит в себе как сильные, так и слабые стороны. Самая слабая сторона такого влияния - медленное воздействие и неопределенность. Чтобы убедить кого-либо в чем-то, требуется, очевидно, больше времени и усилий, чем издать приказ, подкрепленный юридической (законной) властью, основанной на принуждении, традиции, силе примера. Влияние путем убеждения имеет чаще всего одноразовое действие и не означает отказа от использования других инструментов влияния.

Современное понятие руководителя и его типы.

Руководителем считается лицо, направляющее и координирующее деятельность исполнителей, которые обязаны ему подчиняться и в установленных рамках выполнять все его требования. Сам руководитель берет на себя функции

исполнителя лишь для того, чтобы разобраться в специфике работы. Основная же его задача состоит в том, чтобы организовать ее выполнение силами подчиненных, контролировать, оценивать, вознаграждать их труд.

В соответствии с современными представлениями работа руководителя сводится к выполнению ряда функций, среди которых:

1) стратегическая - заключается в постановке целей, разработке стратегии и планировании и в обычных условиях считается главной;

2) экспертно-инновационная - в процессе ее реализации руководитель знакомится с последними достижениями НТР, организует работу над созданием и внедрением новых видов продукции и услуг, консультирует подчиненных;

3) административная, объединяющая целый ряд подфункций: — контрольную (оценка результатов деятельности, проведение необходимой корректировки);

- организационную (распределение среди исполнителей полномочий, задач, ресурсов, инструктирование и пр.);

- координационную (организация взаимодействия работников);

- кадровую (подбор, ориентация, обучение, развитие персонала);

- стимулирующую, (воздействует на поведение исполнителей, их поощрение и наказание).

4) коммуникационная (проведение совещаний и переговоров, прием посетителей, распространение информации и т. п.);

5) социальная (создание благоприятного морально-психологического климата, поддержание традиций и норм поведения, оказание помощи подчиненным и пр.).

Официальные права и обязанности руководителей регламентируются уставом организации, положениями о ней или о структурных подразделениях.

Помимо официальных обязанностей, закрепленных в этих документах, руководители имеют по отношению к своим подчиненным и неофициальные.

Они состоят в справедливом и уважительном отношении к работникам, заботе об их личных проблемах, здоровье, успехах, взаимоотношениях в коллективе;

оказании им при необходимости всесторонней помощи, вплоть до взятия иногда на себя их вины.

Все это очень важно, поскольку на практике не только подчиненные зависят от руководителя, но сам он во многом зависит от них, их знаний, умения работать, готовности исполнять его распоряжения и неофициальные просьбы.

Кроме того, руководитель зависит также от своих коллег, начальников, деловых партнеров, без содействия которых он не в состоянии надлежащим образом выполнить возложенные на него обязанности.

В зависимости от уровня в управленческой иерархии условно выделяют руководителей высшего, среднего и низового звена. Они отличаются друг от друга набором функций и возможностей.

К высшему звену относятся руководители организации и их заместители (председатель и члены совета директоров, президенты, вице-президенты и некоторые другие категории менеджеров). Они определяют миссию, цели и политику и основные стандарты деятельности фирмы, ее структуру и систему управления, представляют на переговорах с государственными органами и главными контрагентами.

Их обязанности чрезвычайно сложны, разноплановы, требуют глубоких и всесторонних знаний, аналитических способностей, задатков политика, дипломата, которые в одном лице практически никогда не совмещаются.

Поэтому в крупной организации первые руководители единолично уже не могут принимать все решения и, отвечая за все, переходят к руководству процессом их выработки в составе команды.

Первый руководитель (главный администратор) занимает свою должность на основании контракта с собственником (государством, акционерами, пайщиками), является его доверенным лицом и несет перед ним полную ответственность.

Руководители среднего звена (основных подразделений) назначаются и освобождаются от должности первым лицом или его заместителями и несут перед ними ответственность за выполнение полученных - заданий и сохранность вверенного им имущества.

Низовой уровень управления - технический, обеспечивающий нормальное осуществление технологических процессов и стабильную работу персонала.

Низовые руководители распределяют задания, разрабатывают графики работы, организуют и координируют труд подчиненных; обеспечивают условия выполнения ими производственных заданий; контролируют соблюдение их сроков, рациональность использования оборудования, материальных ресурсов, производственную дисциплину, технику безопасности; содействуют рационализаторству, изобретательству, внедрению передовых методов работы.

Руководители низового звена имеют право в установленном порядке премировать подчиненных, налагать на них дисциплинарные взыскания, делать соответствующие представления руководству подразделений и организаций.