

Назарова О.В.¹, Шевцов В.В.²©

¹Доцент, кафедра информационных технологий;

²профессор, кафедра финансов и кредита,

Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ (г. Краснодар)

КРИТИКА И МОТИВАЦИЯ: ПОИСК КОНСТРУКТИВНЫХ МЕТОДОВ МЕНЕДЖМЕНТА

Аннотация

В статье раскрываются механизмы конструктивной критики в сочетании с повышением уровня мотивации сотрудников и объективацией информационных потоков с целью усиления эффективности организации.

Ключевые слова: эффективность организации, мотивация, конструктивная критика.

Keywords: the efficiency of the organization, motivation, constructive criticism.

Освоение новых управленческих технологий – очевидная альтернатива сегодняшнего дня для всех типов организаций. Реализация этого достаточно сложна, так как новым идеям предстоит реализоваться в процессе столкновения разных мнений, мироощущений, способов обработки и осмысления информации.

Эффективность организации зависит от ее общей культуры. В своей книге «Боги менеджмента», опубликованной в 1978 году, теоретик менеджмента и один из первых основателей экономики знаний, Чарльз Хэнди [3,156], классифицировал организационные культуры предприятий на основе четырех типов личности. Он сопоставил сотрудников этих четырех корпоративных культур организаций с греческими богами.

Так, культуре Аполлона, доминирующей в последние десятилетия в крупных концернах, присущи четко сформулированные правила, роли и процедуры, а также иерархичный стиль управления.

Культура Афины — это культура сотрудничества, направленная на решение проблем, она основывается на гибких командах сотрудников, которые после решения одной проблемы переходят к решению следующей. В историческом аспекте культура Афины функционировала лучше всего в консалтинговых компаниях, рекламных агентствах и в других сферах, где идеи являются продуктом, а опыт и навыки используются специфично.

Культура Диониса описывается четкой экзистенциалистской установкой. Для нее характерны независимые специалисты, приходящие в организации и преследующие собственные цели. Эта культура эффективна там, где ценится талант отдельных личностей, а от сотрудников ожидают независимости. «Дионисии», как правило, не реагируют на привычные инструменты: вознаграждение, карьерное повышение или угрозы увольнения. Они предпочитают предлагать свои услуги на свободном рынке клиенту, который больше всех заплатит, и не ищут при этом безопасной стабильной зарплаты.

В результате изменений в воспитании, экономике и социальных ценностях, в организациях значительно возросло количество «афинцев» и «дионисиев». Они все менее охотно работают на Аполлона, все чаще противятся ему и его бюрократическому корпоративизму. Такие сотрудники интуитивно сопротивляются критике со стороны руководства, потому что самокритичны и внутренне мотивированы для достижения высоких результатов и получение удовольствия от профессиональной деятельности. Такие крайние формы выражения критики как «замечание», «выговор», «увольнение» в отношении этой категории сотрудников не действуют. «Дионисии» и «афинцы» не адаптируются к существующей системе в организации, если понимают, что эта система угнетает их творческие способности. Поэтому современные руководители организаций все чаще приходят к осознанию того, что их основная ценность — это умение высвободить мотивацию своих сотрудников, поддерживать их творческую активность в организации.

Так в арсенале современного руководителя появляется относительно новый инструмент, позволяющий обеспечить дополнительный рост эффективности производства за счет трансформации в продуктивном аспекте талантов работников. Таким инструментом следует признать акцентирование работы менеджеров на сильных сторонах работы сотрудников – их индивидуализации на основе раскрытия уникальных способностей сотрудников и дальнейшего использования этих уникальностей с максимальной пользой для предприятия и работника.

Этот инструмент основан на естественной потребности каждого человека видеть себя и ожидать от окружающих восприятия себя как уникального набора личностных уникальных характеристик, на неприятии от окружающих попыток усреднить, признать работника типичным, не имеющим ярко выраженных сильных сторон, на понимании на инстинктивном уровне, что успех дела определяется командной работой, в основе которой использование конкретных сотрудников там, где это у них лучше получается, где они получают истинное удовольствие и от процесса работы, и от ее результатов, и от восприятия себя как личности, наделенной исключительными компетенциями, сформированными на основе их сильных сторон.

Чтобы лучше понять в чем заключается новизна инструмента менеджмента, который необходимо максимально задействовать в интересах предприятий и работников, обратим внимание на то, что в большинстве своем, каждый человек, начиная со школьного возраста, подвергается целенаправленному давлению со стороны окружающих, побуждающих его выявлять, анализировать и работать над устранением личных недостатков. Как следствие, у многих людей это подавляет проявление сильных сторон. Предполагается при этом, что это в интересах будущего или настоящего дела и самого человека.

Определение доминирующих талантов работника, формирование на их основе его сильных сторон путем совершенствования знаний и навыков, формирует у него настоящие знания и навыки. К таким знаниям следует отнести фактические знания и эмпирические. Навыки упорядочивают знания. Они позволяют в нужный момент работнику делать дело с удовольствием и на высоком уровне. В сочетании с талантом навыки позволяют работнику достичь наилучших результатов. Наличие и мощь сильных сторон работника проявляется в его умении быстро овладевать новыми, востребованными в данный момент навыками, и получаемым от этого удовольствием. Чувство удовлетворения от процесса работы и ее результата – это следствие реализации человеком в условиях реального предприятия своих сильных сторон, своего таланта. Спонтанные позитивные реакции человека на процесс труда и его результат отражают фактическое задействование сильных сторон данного работника.

Сосредоточенность руководителя на недостатках работника, а не на его сильных сторонах, является непродуктивной и по отношению к работнику, и по отношению к самому руководителю. Она свидетельствует об аналогичном отношении руководителя к своим личным сильным сторонам и недостаткам. А это приводит к низкой эффективности труда самого менеджера. В этом случае, для устранения данного недостатка самому руководителю, как и по его совету, его подчиненным, следует научиться задействовать вспомогательные системы, подавлять свои слабые стороны с помощью сильных, задействовать партнеров, не пытаться целиком искоренить свои слабые стороны и признать их как неизбежное зло.

Известный психолог К. Юнг писал "Критика приносит пользу тогда, когда есть необходимость что-либо уничтожить, ликвидировать или сократить, но если нужно что-то построить, здесь от нее один вред [1,117]". Вероятно, для оценки уровня объективности восприятия сотрудников, современному руководителю целесообразно самому себе задать ряд вопросов и сформулировать некоторые принципы:

- выяснить, нельзя ли исправить ошибку сотрудника без критики;
- определить цели критики, критика – не самоцель, а средство улучшения работоспособности сотрудников;
- выяснить отношение критикуемого к его ошибкам, возможно, уже это окажется достаточным для исправления ошибки;
- знать, как обычно реагирует на замечания критикуемый, и в соответствии с этим выбирать формы критики;

- знать, что произошло, и каковы последствия неточного или некорректного выполнения поручения;

- для критического анализа не должно быть закрытых зон, неприкосновенных лиц;

- всегда выслушивать позицию критикуемого;

- критика должна обладать эмоциональным накалом, но не должна превращать сотрудников во врагов;

- критическое выступление должно завершаться предложениями, направленными на исправление ситуации;

- необходимо квалифицировать суть допущенных ошибок сотрудников, вскрыть их объективные и субъективные причины;

- в критике должны быть учтены мотивы действий критикуемого и объективные последствия совершенной ошибки;

- не сглаживать острые углы, поскольку это может привести к повторению негативных явлений;

- не искажать факты, поскольку критикующий несет моральную, а иногда и юридическую ответственность за сознательное искажение фактов;

- предоставлять критикуемому право на защиту;

- представлять доказательство личной вины критикуемого;

- критика не должна быть общей, без точной квалификации ошибки.

Для того чтобы критика позитивно воспринималась подчиненными, руководителям можно использовать методы снижения эндогенного сопротивления критике:

- исключить из критики понятия, задевающие личное достоинство человека;

- оценивать уместность формы критики (резкая критика начинающего работника может принести больше вреда, чем пользы);

- не допускать повторной критики, если ошибка исправлена;

- не подавлять у подчиненных чувства самостоятельности по причине более раннего совершения ошибок;

- учить сотрудников самокритичности на своем примере;

- исключить подрыв критикой доверия между работниками;

- в процессе критики напомнить человеку о его положительных качествах.

Для сохранения отношений взаимодействующих сторон важно то, как другой воспринимает критику. Если критикуемый позитивно настроен на восприятие критики, то она выполняет конструктивную роль. Для сохранения адекватной самооценки, не страдающей от принципиальной критики, подчиненным необходимо знать и соблюдать следующие принципы:

1. Критика в свой адрес – резерв совершенствования и прогресса.

2. Нет критики, из которой нельзя извлечь пользу.

3. Критика в мой адрес делает меня сильнее, так как помогает устранить недостатки на моем пути к успеху.

4. Все, что я сделал, можно сделать лучше.

5. Уметь видеть в любой критике рациональное зерно.

6. Любая критика требует размышлений: как минимум – о том, чем она вызвана, как максимум – о том, как исправить положение.

7. Меня критикуют – значит, верят в мои способности исправить дело.

8. Если критика в мой адрес отсутствует – это показатель безразличия ко мне как к работнику.

9. Критика возможных негативных последствий моих решений – предпосылка своевременного предотвращения моих ошибок.

10. Проницательный человек может выявить критическое отношение к своим действиям даже тогда, когда прямая критика отсутствует.

Детальное описание поставленных перед сотрудниками задач с указанием сроков их выполнения, уровня ответственности сотрудников, в обязанности которых включено решение данных задач, существенно упрощает контроль руководства за правильностью происходящих в организации процессов и предоставляет возможность своевременной коррекции действий

сотрудников и исключения повторяемости ошибок.

С другой стороны, участие сотрудников в составлении алгоритмов решения поставленных перед ними задач, внутренних (с другими сотрудниками и отделами данной организации) и внешних (с сотрудниками других организаций) взаимодействий, повышает уровень их ответственности, и вместе с тем, мотивированности в получении оптимальных результатов. В качестве аргументации вышесказанного приведем следующие мнения респондентов [5,89]:

- Могли бы Вы назвать и показать документ, где представлена детализированная функциональная модель Вашего рабочего места?	1. Плохо себе представляю, о чем идет речь. 2. По-видимому, имеется в виду должностная инструкция	56,8% 43,2%
- Кто и на основании каких документов знакомил Вас с Вашими функциональными обязанностями в начале Вашей профессиональной деятельности на данном рабочем месте?	1. Сотрудник отдела кадров при приеме на работу. 2. Руководитель подразделения на рабочем месте	100,0% 83,4%
- Насколько подробно описаны в представленном документе Ваши должностные обязанности?	1. Очень подробно. 2. Документ позволяет сформировать только общие представления о должностных обязанностях	0,0% 100,0%
- Хотели бы Вы, чтобы у Вас был документ, где были бы описаны регламенты выполняемых Вами процедур на рабочем месте; функциональная карта Вашего рабочего места, регламенты Вашего взаимодействия с сотрудниками других подразделений с указанием сроков выполнения процедур (в целом, объективированы информационные потоки)?	1. Да, это бы однозначно облегчило мою работу	100,0%

Оптимальные результаты деятельности сотрудников — это реперные значения системы индикаторных показателей эффективности и мотивированности сотрудников организации. Эти показатели должны отражать психологические аспекты их поведения и стилей деятельности, приводящих к высокой или, напротив, низкой результативности. Озвученное или, в общем случае, задокументированное соотнесение фактических показателей сотрудников с индикаторными — это, собственно, и есть та конструктивная критика, механизмы которой мы в некоторой степени и раскрыли в данной статье.

Резюмируя всё вышесказанное, подчеркнем, что руководитель современной организации, стремящийся обеспечить ее устойчивое функционирование в долгосрочной перспективе, должен понимать, что людям свойственны разные стили мышления, и в организации должен быть представлен весь спектр сотрудников - носителей различных талантов, со временем становящихся сильными сторонами предприятия, роста благополучия и профессиональной удовлетворенности сотрудников. Поэтому для достижения высоких результатов в современных организациях тотальный контроль за подчиненными должен быть заменен повышением уровня самостоятельности и ответственности сотрудников; формальное фрагментарное планирование их деятельности - моделированием и объективацией информационных потоков для решения поставленных задач, и самое главное, положительная мотивация должна прийти на смену деструктивной критике.

Литература

1. Бакингом М. Добейся максимума: Сильные стороны сотрудников на службе бизнеса / Маркус Бакингом, Дональд Клифтон; Пер. с англ. – 4-изд. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 240 с.
2. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала (в 2-х томах). - М.: МНИИПУ. Т.1, 708 с.; Т.2, 720 с.
3. Нильс Пфлегинг Управление на основе гибких целей вне бюджетирования: как превзойти конкурентов в XXI веке.- ООО Белый город, - М. – 2010. – 279 с.
4. Шевцов В. В. Микроэкономическая устойчивость и стратегическое предпринимательство: Монография. – Краснодар: ГУП КК "Печатный двор Кубани", 2003. –350 с.
5. Шевцов В.В., Назарова О.В. Управление образовательными бизнес- процессами. Перспективы развития науки и образования: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 31 января 2013 г.: в 15 частях. Часть 3; М-во обр. и науки РФ. Тамбов:Изд-во ТРОО "Бизнес – Наука- Общество", 2014. 163 с.