

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Л. А. Сорокина

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Утверждено Редакционно-издательским советом
ФГБОУ ВО «НГПУ» в качестве учебного пособия

Новосибирск 2017

УДК 65.0(075.8)+316.7я73-1
ББК 65.291.21я73+88.53я73-1
С654

Рекомендовано
Учебно-методическим советом
ФГБОУ ВО «НГПУ»

Рецензенты:

канд. экон. наук, доц., Институт рекламы и связей с общественностью,
ФГБОУ ВО «НГПУ»

Т. С. Федосова;

д-р экон. наук, проф.,

ЧОУ ВО Центросоюза РФ «СибУПК»

М. К. Черняков

Сорокина, Л. А.

С654 Организационное поведение : учебное пособие / Л. А. Сорокина ;
Мин-во образования и науки РФ, Новосиб. гос. пед. ун-т. – Новосибирск :
Изд-во НГПУ, 2017. – 196 с.

ISBN 978-5-00104-225-9

В издании рассматриваются вопросы управления поведением индивидов, групп, организаций в конкурентной среде и даются рекомендации по повышению эффективности их деятельности.

Предназначено для студентов очной и заочной форм обучения направлений 38.03.01 Экономика, 38.03.02 Менеджмент и 38.03.03 Управление персоналом.

УДК 65.0(075.8)+316.7я73-1
ББК 65.291.21я73+88.53я73-1

ISBN 978-5-00104-225-9

© Сорокина Л. А., 2017

© Оформление. ФГБОУ ВО «НГПУ», 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	5
Введение	6
ГЛАВА 1. Теория поведения человека	7
1.1. Сущность организационного поведения и основные подходы к его изучению	7
1.2. Эволюция теорий поведения.....	10
1.3. Особенности организационного поведения	13
ГЛАВА 2. Личность и ее развитие в организации	15
2.1. Понятие и структура личности	15
2.2. Восприятие и установки личности	24
2.3. Ролевое поведение в организации	27
2.4. Удовлетворенность работой.....	34
ГЛАВА 3. Целеполагание	38
3.1. Миссия организации	38
3.2. Цели и их формирование	40
3.3. Содержание метода управления по целям.....	43
ГЛАВА 4. Мотивация и научение	46
4.1. Сущность мотивации и этапы мотивационного процесса	46
4.2. Содержательные теории мотивации.....	52
4.3. Процессуальные теории мотивации	58
4.4. Мотивация социального поведения работника.....	61
4.5. Поощрение и наказание	66
4.6. Научение поведению.....	70
ГЛАВА 5. Групповая динамика	78
5.1. Понятие и сущность трудового коллектива, команды, группы	78
5.2. Формальные и неформальные группы.....	81
5.3. Факторы эффективности работы формальных групп	82
5.4. Управление неформальными группами.....	85

ГЛАВА 6. Коммуникативное поведение	88
6.1. Управленческая информация: понятие, особенности, виды	88
6.2. Коммуникации, их место и роль в управлении.....	95
ГЛАВА 7. Лидерство	106
7.1. Сущность лидерства.....	106
7.2. Лидер и менеджер	107
7.3. Теория лидерских качеств	109
7.4. Поведенческий подход (концепции лидерского поведения).....	110
7.5. Концепции ситуационного лидерства.....	113
7.6. Современные концепции лидерства.....	114
ГЛАВА 8. Конфликты и стрессы	117
8.1. Сущность и классификация конфликтов	117
8.2. Причины и последствия конфликтов	124
8.3. Пути разрешения и профилактики конфликтов.....	128
8.4. Стресс и его источники.....	131
8.5. Последствия стресса.....	134
8.6. Стратегия управления стрессом	135
ГЛАВА 9. Организационная культура	138
9.1. Понятие и структура организационной культуры	138
9.2. Основные параметры и свойства организационной культуры.....	141
9.3. Содержание организационной культуры.....	143
9.4. Виды организационной культуры	145
9.5. Формирование организационной культуры	147
9.6. Организационный климат	148
ГЛАВА 10. Организационное поведение и национальная культура	151
10.1. Понятие национальной культуры.....	151
10.2. Влияние национальной культуры на культуру поведения людей	154
10.3. Национальная культура России	158
10.4. Культурный шок: понятие и стадии развития.....	161
Заключение	164
Тест	165
Список литературы	188
Глоссарий	191

ПРЕДИСЛОВИЕ

В издании рассматриваются вопросы теории и методики управления поведением работников организации, связанные с формированием у студентов комплексного представления о том, что интеллектуальный уровень специалистов, их профессионализм и личная совместимость способны создавать экономический эффект.

Учебное пособие включает десять глав, каждая соответствует определенной теме дисциплины «Организационное поведение» и заканчивается вопросами для самопроверки. Также пособие содержит итоговый тест, благодаря которому студент может проверить качество усвоенных знаний по названной дисциплине, самостоятельно обнаружить пробелы и ликвидировать их. Список литературы включает источники, на основе которых было разработано пособие. Глоссарий поможет студентам усвоить основные понятия (термины).

Издание соответствует федеральным государственным образовательным стандартам; предназначено для студентов вузов; призвано помочь приобрести навыки управления поведением персонала организаций, которые могут быть использованы на практике.

ВВЕДЕНИЕ

Именно в человеке скрыты значительные резервы, способные существенно улучшить показатели работы фирмы, сделать труд более интересным и привлекательным. Благодаря знаниям в области управленческих отношений можно управлять коллективом и плодотворно сотрудничать с коллегами.

Организационное поведение изучает поведение людей в организации и оценивает их влияние на результаты ее деятельности. Плох тот руководитель, который имеет возможность обсуждать с людьми их поведение и влиять на него, но не пользуется этой возможностью и не понимает причин, лежащих в основе действий сотрудников. Предсказание поведения людей, умение предвидеть ситуацию и ее развитие основано на профессиональных знаниях и интуиции менеджера. Он должен овладеть навыками управления поведением людей в процессе работы и поиска путей повышения эффективности их деятельности.

Организационное поведение представляет собой отрасль знаний, сущность которой состоит в систематическом и научном анализе поведения отдельных личностей, групп и организаций с целью понимания, прогнозирования и улучшения показателей работы индивидов и, в конечном итоге, организаций. В учебном пособии основное внимание сосредоточено на человеческих ресурсах как объекте управления.

Глава 1

ТЕОРИЯ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА

1.1. Сущность организационного поведения и основные подходы к его изучению

Управление организацией – это прежде всего управление людьми. Именно искусство управления поведением людей становится в современном обществе решающим условием обеспечения конкурентоспособности предприятий и организаций, стабильности их развития. Также изучение управления человеческими ресурсами и использование результатов исследований является одним из путей совершенствования государственной системы. По своим свойствам человеческий ресурс существенно отличается от любых других используемых организациями ресурсов, следовательно, требует особых методов управления. Поэтому научные основы организационного поведения и их применение на практике путем управления персоналом организаций превращаются в важное направление в менеджменте.

Организационное поведение (ОП) занимается изучением поведения работающих людей и тем, как они осуществляют деятельность в рамках определенных организационных структур.

Исследование организационного поведения позволяет определить пути повышения эффективности трудовой деятельности человека. Организационное поведение – это *научная дисциплина*, где к основному массиву знаний постоянно добавляются результаты новых исследований и разработок. Также организационное поведение – *прикладная наука*, благодаря которой опыт удачных и неудачных компаний распространяется в других организациях.

Наука об организационном поведении позволяет менеджерам анализировать поведение индивида в организации, способствует пониманию проблем межличностных отношений при взаимодействии двух индивидов (коллег или начальника и подчиненного), при рас-

смотрении динамики отношений внутри малых групп (как формальных, так и неформальных), внутриорганизационных отношений – когда организация выступает как целостная система.

Дисциплина «Организационное поведение» является основой для изучения целого комплекса управленческих дисциплин; опирается на такие компоненты, как «индивид», «группа», «организация».

Существует несколько подходов к изучению организационного поведения.

1. *Ориентация на человеческие ресурсы (поддерживающий подход)*. Предполагает анализ личностного роста и развития индивидов, поскольку человек – основной ресурс организации и общества. Развитие способностей работников и наличие возможностей для их реализации непосредственно ведут к повышению их производительности и степени удовлетворения трудом. Ориентация на человеческие ресурсы означает, что гармонично развитые, руководствующиеся высокими моральными принципами индивиды при выполнении рабочих заданий достигают более высоких результатов; или, как утверждает старинная мудрость: «Дайте человеку рыбу, и вы обеспечите его пищей на один день. Научите человека ловить рыбу, и вы обеспечите ему пропитание на всю жизнь».

Подход, ориентированный на человеческие ресурсы, называют также *поддерживающим* подходом, поскольку он предполагает переключение основного внимания менеджера с контроля над работниками на активную поддержку их роста и показателей работы.

2. *Ситуационный подход*. Достижение эффективности в различных ситуациях предполагает специфические образцы поведения. Тщательный анализ возникшей ситуации позволяет идентифицировать ее значимые факторы и определить наиболее эффективные в данных обстоятельствах методы ОП. Преимущество ситуационного подхода в том, что он поощряет проведение анализа сложившихся в организации условий, выводы из которого ложатся в основу принимаемых решений, т. е. данная концепция побуждает к отказу ме-

неджмента от универсальных предположений относительно поведения сотрудников. Использование ситуационного подхода предполагает обращение к расширенному кругу научных дисциплин, системность и ориентацию на исследования. Таким образом, он способствует практическому применению всех имеющихся в «арсенале» менеджеров знаний о поведении людей в организациях.

3. *Ориентация на результаты.* Каждая организация стремится к производству конкретных продуктов или достижению определенных результатов. Доминирующей целью для многих является выполнение своей функции, т. е. основой ОП является *ориентация на результаты*. *Производительность* – представляет собой процесс преобразования входящих элементов в конечный результат (товар, услуга; обычно в соответствии с неким заранее заданным стандартом). Сокращение отходов производства и экономия ресурсов – результаты, которые высоко оцениваются обществом.

Производительность часто измеряется в терминах экономических затрат на входе и результатов – на выходе, но не менее важное значение имеют также человеческие и социальные затраты и результаты, например, удовлетворенность трудом, личностное развитие работников в процессе обучения и др.

4. *Системный подход.* Организация рассматривается как комплекс взаимодействующих элементов. Событие, которое вроде бы влияет на одного сотрудника или отдел, в действительности может сыграть важную роль для других подсистем или организации в целом. Следовательно, принимая решения, менеджеры обязаны оценивать их долгосрочные последствия для других элементов организации, подсистем и системы в целом.

Системный подход должен применяться к каждому индивиду в любой организации. Продавец, работающий за прилавком, механик и менеджер – все они взаимодействуют с людьми и тем самым влияют на поведенческое качество жизни в организации и на результаты ее деятельности. Однако ответственность возлагается прежде всего на

менеджеров, поскольку именно они принимают основную часть влияющих на человеческие проблемы решений, и большая часть их повседневной деятельности предполагает взаимодействие с людьми. Задача менеджеров, таким образом, заключается в применении методов ОП, способствующих достижению индивидуальных, организационных и общественных целей. Менеджеры вносят основной вклад в создание такой организационной культуры, в которой находят применение и развиваются способности мотивированных сотрудников, функционируют эффективные команды, компании достигают своих целей, а общество получает от этого выгоду.

1.2. Эволюция теорий поведения

В первой половине XX в. получили развитие четыре школы управленческой мысли:

- школа научного управления,
- административная школа,
- школа человеческих отношений,
- школа поведенческих наук.

Основоположники школ считали, что им удалось найти путь к наиболее эффективному достижению целей организации. Каждая из школ внесла свой вклад в данную область исследований.

Школа научного управления (1885–1920) связана с именами Ф. Тейлора, Ф. и Л. Гилбертов, Г. Ганта. Ф. Тейлор интересовался эффективностью деятельности не отдельного человека, а организации. Он занимался изучением движений рабочего с помощью хронометража с целью выявления лишних, дублирующих операций. Заслугой этой школы стало систематическое использование стимулирования с целью создания заинтересованности работников в повышении производительности труда и увеличении объема производства. Представители этого направления признавали важность отбора людей (работники должны физически и интеллектуально соответствовать вы-

полняемой ими работе), подчеркивали большое значение обучения. Концепция научного управления ознаменовала переломный этап, с началом которого управление стали считать самостоятельной областью научных исследований.

Административная школа (1920–1950). Её представители в основном исследовали управление производством, занимались повышением эффективности труда рабочих. Основоположник административной школы А. Файоль (1841–1925) работал в большом бизнесе в качестве руководителя высшего звена, т. е. занимался вопросами управления на уровне высшей администрации. Он установил, что для любой организации характерно наличие определенных видов деятельности, или основных функций. Эти функции и сейчас используются в управлении организацией: планирование, организация, координация, мотивация и контроль.

Целью административной школы было создание универсальных принципов управления, которые затрагивали два аспекта: разработку рациональной системы управления организацией и построение структуры организации и управления работниками. Следование этим принципам должно обеспечить успех управления. Яркими представителями административной школы являются М. Блумфилд, разработавший концепцию менеджмента персонала, или управления рабочей силой, и М. Вебер, предложивший концепцию рациональной бюрократии (1921). М. Вебер дал характеристику идеальных типов управления. В его концепции личность как таковая отсутствовала. Конкретные решения и деятельность руководства определяли процедуры и правила. Он считал, что бюрократическая система должна обеспечить скорость, точность, порядок, определенность, непрерывность и предсказуемость.

В совершенстве изучив техническую сторону производственного процесса, административная школа исчерпала свои возможности.

Школа человеческих отношений (1930–1950) возникла как реакция на недостатки школы научного управления и административной

школы. Основное внимание сосредоточено на роли личности в организации. Так, Р. Оуэн считал, что фирма должна большое внимание уделять не только станкам и машинам, их ремонту, но и людям, т. е. заботиться о них, обеспечивать благоприятные условия отдыха, реабилитации и т. п.

Родоначальник школы человеческих отношений Э. Мэйо (1880–1949) обнаружил, что группа рабочих – это социальная система, в которой есть собственные системы контроля; и воздействуя определенным образом на эту систему, можно улучшить результаты труда. Э. Мэйо, в отличие от Ф. Тейлора, считал, если создать соответствующие отношения, человек будет трудиться с интересом и энтузиазмом. Менеджеры должны доверять рабочим и основное внимание уделять созданию благоприятных взаимоотношений в коллективе.

Еще один представитель этой школы М. П. Фоллет (1868–1933) проанализировала стили руководства и разработала теорию лидерства. Она рассматривала такие категории, как «власть» и «авторитет», их разграничение и неформальное восприятие, ответственность и делегирование, участие рабочих в управлении. Считала, что для успешного управления необходимо отказаться от формальных взаимодействий с подчиненными и стать лидером, признанным рабочими. Надо управлять в соответствии с тем, что диктует ситуация, а не с тем, что предписано функцией управления. Она классифицировала конфликты и давала рекомендации по их устранению.

Поведенческие науки (1950 – настоящее время). Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг и другие яркие представители школы изучали разные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характер власти и авторитета, организационную структуру, коммуникации в организациях, лидерство, изменение содержания работы и качества трудовой жизни.

Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений. Она сосредоточила свое внимание на методах налаживания межличностных отношений. Ее представители пыта-

лись помочь работнику осознать свои собственные возможности. Основная цель школы – повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Как и более ранние, эта школа отстаивала единственный наилучший путь решения управленческих проблем. Основной вывод: правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом. Но изменение содержания работы и участие в управлении оказываются эффективными только для некоторых работников и только в некоторых ситуациях.

Кроме того, в развитие теории управления внесли свой вклад математика, статистика, инженерные науки (ситуация представляется в форме модели, а ее переменным задают количественные значения). Толчком к использованию количественных методов послужило появление компьютеров. Они позволяют конструировать модели возрастающей сложности, наиболее приближенные к реальности, а значит, более точные.

Творческая мысль постоянно развивалась и развивается, выдвигаются все новые идеи о принципах поведения человека в организации. Эволюция теории поведения будет идти в направлении все большего признания определяющей роли человека и его особенностей в эффективной деятельности организации.

1.3. Особенности организационного поведения

Организационное поведение – систематический научный анализ индивидов, групп и организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное исполнение и функционирование организации, т. е. в основе лежит его личность. Организационное поведение – изучение людей и групп в организации. Это академическая дисциплина, которая помогает руководителю принимать действенные решения при работе с людьми, в сложной динамической среде. Она

объединяет концепции и теории, относящиеся к отдельным людям, группам, организации в целом.

В соответствии с последним определением можно выделить три уровня проблем поведения: личностные; групповые; общеорганизационные.

Ввиду изменений, происходящих в социальной, экономической и управленческой сферах, требуется определенный подход к адаптации людей в этих условиях (не только пассивная, но и активная адаптация). Для данных условий характерно:

- формирование специфических особенностей организационного поведения у различных групп и работников;
- снижение уверенности людей в завтрашнем дне, возможности позитивных перемен;
- поиск моральной поддержки в своих детях и страх перед старостью.

Вывод. Организационное поведение не только научная, но и прикладная дисциплина, изучающая поведение людей и взаимодействие субъектов организации (людей, групп, коллектива в целом) как друг с другом, так и с внешней средой. Она имеет очень важное значение для целого комплекса управленческих дисциплин. Ее развитие – это эволюционный (постепенный) процесс.

Вопросы для самоконтроля

1. Что изучает дисциплина «Организационное поведение»?
2. Какие выделяют подходы к изучению данной дисциплины?
3. Какие ученые занимались изучением управленческих отношений? Представителями каких научных школ они являются и какой вклад внесли в развитие дисциплины?
4. Каковы основные проблемы поведения людей в организации?

Глава 2

ЛИЧНОСТЬ И ЕЕ РАЗВИТИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Человек в группе не является самим собой,
он – одна из клеточек организма, столь же
отличного от него, как клеточки вашего
тела отличаются от вас.

Джон Стейнбек

2.1. Понятие и структура личности

Крупнейшей заслугой исследователей в области управления стало изучение человека, его личностных качеств. Многие управленцы в свою очередь использовали в работе открытия и достижения психологии в этой области. Современные подходы в управлении базируются на признании приоритета личности перед производством, прибылью, материальными интересами предприятия. Именно такая постановка вопроса сегодня соответствует основам культуры управления. Вот почему без знаний о психологии личности не обойтись. Так, известный американский менеджер Ли Якокка считал, что знания по психологии, которые он получил, посещая медицинский факультет университета, немало помогли ему.

Для успешного руководства менеджер должен многое знать о людях, с которыми он работает. Индивидуальность человека определяется его жизненным опытом, преломляемым через особенности личности и проявляемым путем его отношения к окружающим явлениям – с учетом своеобразия его внутренних психических функций. Личность – системное качество, приобретаемое индивидом в конкретной деятельности и общении, характеризующее его со стороны включенности в общественные отношения. Человек не рождается личностью, а становится ею по мере активного вхождения в жизнь общества, освоения накопленного социального опыта. Становление личности происходит в процессе всей жизни человека. Личность начинает формироваться в раннем детстве, далее – в процессе обучения в шко-

ле, вузе, а затем в различных трудовых коллективах, которые предъявляют соответствующие требования к поведению каждого человека. Формирование личности в коллективе происходит как путем невольного подражания общепринятым групповым нормам, так и путем сознательного усвоения требований коллектива. Каждая личность является носителем того, что характерно для всего общества, и вместе с тем особенного, типичного для определенного коллектива. Но личности присущи индивидуальные особенности, определяемые наследственными характеристиками, природными задатками и т. д. [4, с. 95]. Руководитель, учитывающий личностные качества подчиненного, может найти индивидуальный подход к каждому работнику, а значит, привести в действие внутренние резервы активизации его деятельности. Условно можно говорить о внутренней, социально-психологической структуре личности и о ее внешней структуре как принадлежности к социальным группам.

Внутренняя структура личности включает ряд подструктур:

- сложившаяся в сознании личности психологическая среда: система потребностей, интересов, притязаний, ценностных ориентаций, идеалов, убеждений, мировоззрение;
- психические свойства: характер, интеллект, эмоции, воля, мышление, память, воображение и др.;
- возможности реализации (способности) личности: опыт, навыки, умения;
- физиологические, наследственные качества: темперамент и пр.

Рассмотрим содержание отдельных элементов социально-психологической структуры личности работника.

Потребность можно определить как нужду человека в чем-либо, побуждающую его к необходимости действий для реализации этой потребности. Потребность всегда связана с деятельностью и определяет активность личности. С одной стороны, она стимулирует деятельность, является ее причиной, а с другой – сама деятельность выступает основанием потребностей, обуславливает их. Потребность выступает как единство объективной и субъективной сути.

Объективная сторона – это конкретный предмет потребности, субъективная – внутреннее восприятие человеком предмета потребности, отношение к нему, определенная степень притяжения на этот предмет.

С объективной стороны потребность характеризуют следующие факторы:

- конкретный предмет нужды (потребности);
- объективная среда – ситуация, благоприятствующая удовлетворению потребности;
- объективные средства удовлетворения потребности;
- объективная ценность удовлетворения потребности и усилий, необходимых для ее удовлетворения.

С субъективной стороны потребность характеризуют следующие факторы:

- образ предмета нужды (потребности) в сознании личности;
- субъективная среда: внутренняя система потребностей человека, уровень ее развития и состояние в данный момент;
- субъективные средства: возможности (способности) личности удовлетворить потребность;
- субъективная ценность удовлетворения потребности.

Определяемые производством потребности в свою очередь активно влияют на его развитие, ведь и само производство возникает ради удовлетворения потребностей. Потребности людей реализуются через их способности. Чтобы удовлетворить какую-то потребность, нужно приложить способности к созданию материальных и духовных ценностей. Потребности развиваются вместе с развитием общества, никогда не достигая предела. Именно постоянное воспроизводство такой неудовлетворенной потребности, обусловленное постоянным повышением потребностей, служит важным побуждением к человеческой деятельности и развитию производства. Удовлетворяя потребности, возникшие на той или иной стадии развития общества, люди изменяются сами, совершенствуют свои способности. Их потребности не только расширяются, умножаются количественно, но и преобразуются качественно.

Важно, чтобы каждый человек умел разумно пользоваться постоянно растущими материальными и духовными возможностями, предоставляемыми ему обществом, видел их связь с результатами своего труда. В условиях даже одной и той же общественной среды потребности различны – в зависимости от конкретных условий жизнедеятельности и от индивидуальных, личностных особенностей. Осознанная личностью потребность становится ее интересом, преобразуется в цели, желания, стремления к чему-либо, притязания.

В психологическом механизме поведения личности важную роль играют *ценностные ориентации*, т. е. относительно устойчивые, социально обусловленные отношения личности к материальным и духовным благам, которые являются для нее целью или средством удовлетворения потребностей. Ценностные ориентации – это идеологические, моральные, эстетические и другие основания оценок личностью окружающей действительности и ориентации в ней. Система ценностных ориентаций выражает внутреннюю основу отношения личности к действительности. С ценностными ориентациями тесно связаны *социальные установки* людей – их отношение к тем или иным явлениям. Социальные установки влияют на эмоциональную реакцию, отношение людей, требуют психологической подготовки к нововведениям, например, к различным переменам в работе.

Существенную роль в мотивации поступков людей играют их *притязания* и ожидание их удовлетворения. Удовлетворение притязаний повышает настроение и трудовую активность, создает атмосферу оптимизма. Зная притязания и ожидания работника, руководитель может найти наиболее приемлемые формы регулирования его поведения.

Психические свойства личности – это характер, интеллект, эмоции, мышление, память, воображение и др.

Характер – индивидуальные особенности личности человека, проявляющиеся в особенностях его поведения и отношении к людям и окружающей действительности, в частности к труду, своим обязан-

ностям и долгу. Характер не дается человеку от рождения, а формируется в процессе активной общественно-полезной деятельности. Семья, школа, вуз, трудовой коллектив – все эти сферы существенно влияют на формирование характера.

Отношение к себе зависит от того, как человек оценивает свои действия, свои достоинства и недостатки. Умение объективно оценивать себя помогает вырабатывать такие черты характера, как скромность и принципиальность. А вот повышенное самомнение, высокомерие – отрицательные черты, являющиеся причиной конфликтных ситуаций. Отношение к людям может быть обусловлено либо положительными чертами характера: вежливостью, общительностью, доброжелательностью, либо, наоборот, отрицательными – замкнутостью, грубостью, бестактностью и др.

Трудолюбие, добросовестность, аккуратность, старательность характеризуют отношение человека к общественному долгу, труду; им противостоят пассивность, лень, небрежность и др.

Из многих качеств личности, составляющих ее индивидуальность, особо следует выделить качества *интеллекта*:

- любознательность – стремление узнать новое, что встречается в жизни, труде, учебе;
- глубина ума – способность вскрыть суть явления;
- гибкость и подвижность ума – способность быстро устанавливать новые отношения;
- логичность – характеризует протекание мыслительного процесса и др.

Воля представляет собой регулирующую сторону сознания, выраженную в способности человека совершать целенаправленные действия и поступки, требующие преодоления трудностей. Уровень развития воли проявляется в следующих основных свойствах личности:

- целеустремленность – умение ставить и достигать общественно значимые цели;

- решительность – умение быстро и продуманно выбирать цель и определять способы ее достижения;
- настойчивость – способность направлять и контролировать поведение в соответствии с намеченной целью;
- выдержка – способность сдерживать физические и психические проявления;
- самостоятельность – умение по собственной инициативе ставить цели и находить средства для их достижения.

В психологии различают моральные, интеллектуальные и эстетические чувства личности.

Моральным чувством называется эмоциональное отношение личности к поведению людей и своему собственному; *интеллектуальные чувства* – это переживания, возникающие в процессе умственной деятельности; *эстетические чувства* – возникают и развиваются при восприятии и создании человеком прекрасного.

Эмоциями называют реакцию человека на явления, события, людей. Проявляются они в форме переживаний. Многообразие жизненных ситуаций вызывает многообразие эмоций – положительных и отрицательных, сильных, слабых и др. Устойчивые эмоции переходят в переживания, принимающие форму ярости, ужаса, отчаяния, что называют состоянием аффекта. В этом состоянии человек теряет контроль над собой, становится неуправляемым, способным на поступки, которые никогда бы не совершил в обычном состоянии. Эмоции и чувства – активные и сильные стимуляторы деятельности нервной системы.

Мышление реализуется через процессы анализа, синтеза и обобщения. *Память* может быть зрительной, слуховой, двигательной и смешанной. *Воображение* позволяет человеку предвидеть будущее, представлять перспективы развития, способствует увлеченности, придает труду творческий характер – позволяет, например, активно заниматься изобретательством и рационализаторством. Увлеченные люди легче преодолевают трудности.

Психологические средства, возможности реализации (способности). Условием осуществления того или иного вида деятельности является наличие у человека способностей, данных ему от природы, а также приобретенных благодаря опыту, навыкам, умениям. Способности можно развить в процессе обучения и воспитания, активной общественной деятельности.

От руководителя во многом зависит умелое использование способностей человека: если поручить ему ту работу, к которой он более расположен, которая больше соответствует его способностям, то можно ожидать лучшего ее исполнения и лучшего взаимопонимания с работником.

Физиологические, наследственные свойства определяют *темперамент*, который обуславливает характер эмоций и мышления, волевого действия личности. Поведение человека зависит не только от социальных условий, но и от его природных особенностей. Так, различают холериков, сангвиников, флегматиков и меланхоликов.

Холерики отличаются большой работоспособностью, энергичны, активны. Трудиться могут с подъемом, умеют преодолевать трудности. Но волна подъема может быстро смениться периодом упадка настроения. Холерик легко возбуждается, вспыльчив, говорит быстро, интонация колеблется. Его отличают сильное возбуждение и слабое торможение. Это крайне неуравновешенный человек. Он увлеченно отдается любимому делу, заряжает своей энергией других людей, но в работе для него характерна цикличность. Холерику трудно сдерживать проявление своих эмоций, он зачастую бывает излишне прямолинеен и резок.

Сангвиник жизнерадостен, легко сходится с людьми, быстро переключается с одного вида работы на другой, не любит однообразную работу. Эмоции ему подвластны, хорошо владеет собой, быстро осваивается в новой обстановке, оптимистичен. Говорит громко, отчетливо, с выразительной жестикуляцией. Сангвиник легко схватывает новое, гибок в общении с окружающими людьми, причем в боль-

шей мере, нежели люди с другим типом темперамента, отвечает требованиям, предъявляемым к руководителю.

Флегматик отличается замедленной реакцией: медленно переключается с одной работы на другую, малоактивен, долго приспосабливается к новой обстановке. Для побуждения к действию ему нужен определенный импульс, толчок. Флегматик обладает терпением, выдержкой, говорит спокойно, без видимых эмоций. Это человек весьма уравновешенный в своих чувствах и действиях, спокойный и ровный в отношениях с людьми. Он сдержан, рассудителен, медлителен и стрессоустойчив. Но флегматик плохо приспосабливается к изменившейся обстановке, ему характерна бедность эмоций, поэтому он с трудом сходится с людьми.

Меланхолик впечатлителен, легко раним, эмоционален, у него часто возникает паническое настроение, уныние, тоска, болезненно переносит неудачи, нерешителен, осторожен. Это, как правило, стеснительный человек, с трудом находящий контакт с другими людьми. Он обидчив, нуждается в поддержке и помощи, чувствует себя уверенно только в привычной, знакомой обстановке. Чтобы добиться от меланхолика эффективной работы, нужен постоянный энергичный нажим и контроль со стороны руководителя.

Люди с ярко выраженным типом темперамента встречаются редко; тем не менее, каждый человек тяготеет к тому или иному типу. Несмотря на природную основу темперамента, при желании можно выработать посредством самовоспитания качества, черты, свойственные людям другого темперамента.

Внешняя социальная структура личности характеризуется принадлежностью к различным социальным группам. Такие группы могут быть, например, социально-демографическими (мужчины и женщины, молодые и пожилые работники, семейные и несемейные), профессионально-квалификационными (принадлежность к разным профессиям, различия в квалификации, должностном статусе и т. п.). Люди могут входить и в другие группы, отличающиеся психологией

поведения (партийные, национальные, территориальные, религиозные, различные формальные и неформальные объединения).

Важно, чтобы руководитель учитывал особенности психологии и поведения каждого подчиненного. Однако прежде всего следует учитывать общие особенности, характерные любой личности. Во-первых, нужно исходить из того, что личность в принципе неповторима, индивидуальна – в мире невозможно найти двух абсолютно похожих людей. Во-вторых, существуют достаточно стойкие и многообразные психологические механизмы активной самозащиты личности от всякого воздействия, которое покажется ей ненужным, обидным, задевающим чувство собственного достоинства. Например, прочная уверенность работника в том, что он полезный член коллектива, вызывает у него противодействие, болезненное отношение к любым критическим замечаниям. Или другой пример: человек не хочет видеть и слышать неприятные вещи, при грубой критике у него может нарушиться работа органов зрения и слуха. Нередко человеку кажется, что его обижают, унижают, и если внешне трудно бороться с обидчиком, то внутренне он борется: возвышает себя и принижает другого.

С одной стороны, человек способен отстаивать свое неправильное поведение; с другой – ему свойственны самоанализ, умение находить у себя недостатки. Но некоторые люди успокаивают себя тем, что и у других есть недостатки, мало того, активно критикуют других за те недостатки, которые присущи им самим.

2.2. Восприятие и установки личности

Основополагающим личностным началом в поведении человека являются восприятие, критериальная основа и мотивация.

Восприятие – процесс получения информации из окружения и ее обработка – является важным источником объяснения поведения. Изменяя восприятие той жизненной ситуации, в которой находится человек, можно изменить его поведение. Сам по себе этот процесс един для всех: на входе – получение информации из внешней среды, ее обработка и приведение в определенный порядок, а на выходе – систематизированная информация, заключающая представление человека об окружающей среде и составляющая основу его действий, т. е. информация, на основе которой выстраивается поведение человека. Однако люди, находящиеся в одной и той же ситуации, могут воспринимать ее по-разному. Более того, восприятие может оказаться искаженным. К факторам, влияющим на восприятие, относятся *объект* и *субъект наблюдения* в контексте ситуации, в которой происходит восприятие. На попытку индивида (субъекта) интерпретировать то, что он видит, в значительной степени влияет личностное восприятие. К наиболее распространенным личностным характеристикам (так называемой критериальной основе), воздействующим на восприятие, относятся расположения, мотивы, интересы, опыт и ожидания.

Расположения. Это разная интерпретация одной и той же ситуации, в основном по причине разной расположенности относительно каких-либо объектов, явлений и т. д.

Мотивы. Неудовлетворенные потребности, или мотивы, стимулируют личность и могут оказывать сильное влияние на ее восприятие. Неудивительно, например, что начальник опасается более квалифицированного, чем он, подчиненного, т. к. видит в нем угрозу своему авторитету и статусу. В специальной литературе это явление носит название «комплекс угрожаемого авторитета». Такая уязвимость может привести к негативным результатам.

Интересы. Поскольку личные интересы людей в значительной степени различаются, то и восприятие ими одних и тех же ситуаций неодинаково.

Опыт, как и личные интересы, сужает фокус восприятия. Люди воспринимают те вещи, с которыми их что-либо связывает. Однако во многих случаях опыт может аннулировать интерес к объекту.

Ожидания могут исказить восприятие человека, т. к. зачастую он видит то, что ожидает видеть.

На восприятие влияют и личные особенности человека. Громогласные люди гораздо заметнее, чем люди с тихим голосом. То же можно сказать и о внешне привлекательных или, наоборот, слишком некрасивых людях. Движение, звуки, размер объекта и другие атрибуты также способствуют лучшему восприятию.

Поскольку объект чаще всего не находится в изоляции, восприятие сопряжено с фоновым воздействием, приводящим к тому, что мы группируем схожие и близкие вещи. Объекты, которые находятся либо в пространственной, либо во временной близости друг к другу, обычно воспринимаются в совокупности, а не отдельно. Именно поэтому мы часто группируем объекты или события, которые не являются взаимосвязанными.

Например, назначение нового коммерческого менеджера совпало по времени с резким увеличением объема продаж. Эти события могут быть совсем не связанными, поскольку увеличение объема продаж могло произойти из-за введения новой производственной линии или по какой-то другой причине, однако имеет место тенденция рассматривать эти два события в тесной взаимосвязи.

Особенности человеческого восприятия. Восприятие нами людей отличается от восприятия нами неодушевленных объектов: наблюдая за людьми, мы пытаемся объяснить, почему они ведут себя так, а не иначе, т. е. оценить их внутреннее состояние. Объяснение особенностей поведения людей в зависимости от их характерных черт – суть одноименной теории. Согласно этой теории, наблюдая

поведение индивида, мы пытаемся определить, вызвано оно внутренними или внешними причинами. И это в значительной степени зависит от определенных факторов: характерности, согласованности, непротиворечивости.

Внутренние регуляторы поведения находятся под личным контролем индивида. Внешние регуляторы поведения включаются под воздействием внешних причин, в связи с определенной ситуацией. Так, причину опоздания на работу одного из служащих можно расценить и как внутреннюю (проспал), и как внешнюю (попал в автомобильную пробку).

Характерность определяет, в какой степени характерно то или иное поведение индивида в различных ситуациях, насколько оно необычно. Если имеет место единичный случай, то, вероятнее всего, такое поведение обусловлено внешними причинами; если же поведение повторяется, его можно оценить как внутреннее проявление. Если каждый попавший в подобную ситуацию ведет себя подобным образом, можно говорить о *согласованности* поведения. Поведение уже упомянутого опоздавшего на работу сотрудника можно оценить по этому критерию, если и другие работники, добравшиеся на работу в это время и по этому же маршруту, тоже попали в пробку и опоздали.

Наконец, мы оцениваем *непротиворечивость* поступков человека. Как человек поведет себя далее? Для одних опоздание – чрезвычайный и крайне редкий случай, а для других оно часть их образа жизни.

Ошибки и искажения при восприятии. Человек воспринимает информацию селективно, т. е. она проходит через своеобразный психологический фильтр. Любая характеристика, выделяющая человека, объект или событие, увеличивает вероятность того, что они будут восприняты. Это объясняет, почему человек с большей вероятностью обращает внимание на автомобили, подобные его собственному, или почему некоторым людям начальник делает выговор, в то время как аналогичный проступок другого работника остается незамеченным.

Проекция – это тенденция приписывания человеком собственных чувств, настроений, переживаний, опасений и мотивов деятельности другим людям. Менеджеры, использующие проекцию, обычно расценивают людей как гомогенную массу.

Стереотипы – это устойчивые и закрытые от влияния нового опыта формы существования. В структуре стереотипа главную роль играет его эмоциональный заряд, который однозначно указывает, что приемлемо, а что неприемлемо, что «хорошо», а что «плохо».

Основная функция установки – регуляция социального поведения индивида. Система индивидуальных установок обеспечивает возможность его ориентировки в социальной действительности. Однако существует известное как «парадокс Ла-Пьера» систематическое расхождение заявленных установок на объект и поведения, диктуемого ситуацией. В реальной ситуации при наличии нескольких потенциальных объектов установка, проявляющаяся в поведении, называется доминантной, остальные – субдоминантными (латентными, скрытыми). Защитная функция социальной установки достигается за счет стремления к единообразию установок у ближайшего социального окружения, например, между членами одной семьи или трудового коллектива. Такое «подравнивание» индивидом его социальных установок под существующие нормативы служит для того, чтобы производить хорошее впечатление о себе и получать социальное одобрение. Таким образом, асоциальная установка защищает самооценку субъекта в группе, если он действует определенным образом и воздерживается от иного, несанкционированного поведения.

2.3. Ролевое поведение в организации

Согласно ролевой теории, обмен идеями, управленческими решениями и деятельностью в современном трудовом процессе достаточно сложен, пока он регламентируется формальными нормами. Когда человек пытается быть самим собой и забывает о ролевых обя-

занностях, открыто выражая свое отношение к делу и окружающим, он обязательно вступает с ними в конфликтные отношения. Каждый работник выполняет определенную роль, и от того, насколько успешно он ее выполняет и насколько он сам удовлетворен характером, содержанием и результатами своей деятельности в организации и своим взаимодействием с организационным окружением, будет зависеть степень вероятности возникновения конфликтных противоречий, нарушающих взаимодействие человека и организации. Поэтому очень важно правильно сформулировать роль, т. е. роль должна соответствовать целям, стратегии и структуре организации и отвечать запросам и ожиданиям работника. Для этого необходимо, с одной стороны, чтобы работнику, исполняющему данную роль, были известны и понятны не только содержание работы и способы ее осуществления, но и связь его деятельности с целями и задачами организации, его место в совокупности работ, выполняемых коллективом. С другой стороны, человек должен быть готов выполнять свою роль осознанно, поскольку ее выполнение может принести ему определенное удовлетворение и привести к получению некоторого положительного результата. Причем этот результат, четко определенный для человека до начала его действий, не обязательно должен носить материальный характер. Таким образом, необходимыми условиями успешного ролевого поведения являются ясность и приемлемость роли.

Нередко в организациях, где имеют место формальные организационные отношения, источником неудовлетворительного выполнения роли является ее неопределенность. Это может сопровождаться возникновением конфликтов при выполнении ролей и ряда проблем, осложняющих существование и функционирование организации. Недостаточно четкие инструкции и неопределенность задач, неясность смысла и значения поручения при отсутствии должной системы коммуникаций и обратных связей в организации могут привести к тому, что человек, выполняющий определенную роль, даже несмотря на свое старание и желание все сделать наилучшим образом, получит

отрицательный (касаемо интересов организации) результат. При отдельных обстоятельствах выполнение определенной роли затрудняют противоречия, порождаемые самой ролью.

В то же время в некоторых ситуациях неопределенность ролей может рассматриваться как положительная характеристика отношений в организации, т. к. она способствует развитию самостоятельности, обучению работников, расширяет сферу принятия решений и развивает у членов организации чувство ответственности и обязательности по отношению к организации.

Конфликт в ходе выполнения роли может возникнуть между руководителем и работником, если их мнения относительно содержания роли расходятся, и человеку предъявляются необоснованные, на его взгляд, требования. Противоречия могут возникнуть и в том случае, когда ожиданиям коллег не соответствуют действия члена организации (особенно если новичок выполняет роль не так, как делал его предшественник и к чему привыкли его коллеги), и в том случае, когда цели работника противоречат целям организации, поскольку его ценности не соответствуют ценностям группы, в которой он трудится.

Ролевые конфликты – распространенное явление, которое можно рассматривать и как негативное, и как позитивное. Ролевой конфликт расценивается как негативное явление в организациях с жестким регламентированием ролей, формальными структурами и авторитарной властью, т. к. он чаще всего возникает в силу неадекватного формального описания исполнения роли. В организациях, где распространены неформальные структуры и нет четкого описания работ, конфликты по поводу исполнения роли являются позитивным явлением, т. к. важно не наличие или отсутствие конфликтов, а способы их разрешения и их последствия.

Основные причины, приводящими к возникновению конфликтов:

– выполнение работником нескольких ролей, взаимоисключаемых в отдельные моменты;

– наличие противоречивого распоряжения или противоречивой задачи, требующих одновременного соблюдения правил выполнения роли и достижения результата, невозможного при соблюдении данных правил;

– противоречия между ценностями индивида и характером выполняемой им роли;

– изменение содержания роли, сопровождающееся несоответствием изменения вознаграждения за осуществление новой ролевой деятельности;

– перегрузка роли, когда задания сотрудника выходят за рамки роли.

Противоречия и конфликты, возникающие при исполнении ролей, могут быть устранены за счет:

- 1) изменения работы (содержания и способа осуществления роли);
- 2) развития человека, т. е. изменения людей, исполняющих роль;
- 3) ролевых перестановок работников.

При *первом* подходе анализируют причины и факторы, приводящие к конфликтам и противоречиям при исполнении роли, и затем осуществляется ее корректировка. Исключив одну из альтернативных сторон роли, можно устранить ее внутренние противоречия. Если работа слишком напряженная и интенсивная, ее следует облегчить или разгрузить. Работа может требовать более четкого описания, более четкой регламентации ее границ или меньшей детализации, чтобы предоставить исполнителю возможность творческого и самостоятельного труда.

Сущность *второго* подхода заключается в развитии человека для того, чтобы он мог выполнять закрепленную за ним роль и справляться с возникающими конфликтами. Это возможно за счет более глубокого ознакомления с ролью, повышения квалификации и совершенствования исполнительской техники работника, развития у него способностей справляться с противоречивыми ситуациями, приспосабливаться к работе в конфликтных условиях, уметь соответствующим

щим образом реагировать на возникающие проблемы, правильно общаться с людьми в напряженных ситуациях.

При *третьем* подходе предотвращение ролевых конфликтов осуществляется за счет перемещения работников с одной роли на другую с учетом их способностей справляться с конфликтными ситуациями. Некоторые способны успешно справляться с ролью в условиях ее неопределенности и двойственности, при ее перегруженности и повышенной интенсивности. Таким образом, отсутствует необходимость устранения этих характеристик роли.

Различают формальный и неформальный статус роли.

Формальный статус отражает место роли в иерархической структуре организации, показывает, какими властными правами обладает ее исполнитель, каково его положение в формальной иерархии распределения, влияния на деятельность организации. Роли, находящиеся на одном иерархическом уровне, могут иметь различный формальный статус, т. к. он определяется не только уровнем иерархии, но и средой деятельности, к которой относится роль.

Неформальный статус роли определяется окружающими людьми и задается либо персональными характеристиками ее исполнителя, либо неформально определенными значениями и влиянием роли в организации. Личностные черты, возрастные и квалификационные характеристики человека могут вызывать повышенное уважение окружающих и готовность признавать его лидерское положение – более высокое, чем то, которое определено формальным статусом роли.

При изучении ролевого поведения, при выстраивании взаимодействия человека и организации можно определить всю совокупность действий, которые осуществляются организацией в процессе ее функционирования. Они могут быть разделены на отдельные работы, имеющие свое содержание, определяющие квалификацию, знания и опыт, которыми должен обладать служащий, выполняющий каждую конкретную работу. Для выполнения своей роли работник наделяется правами, берет на себя обязательства перед организацией

и получает некоторый статус в организационном окружении. Таким образом, человек воспринимается организацией в первую очередь как специалист, выполняющий определенную работу и обладающий необходимыми для этого знаниями и навыками.

В то же время, даже если рассматривать человека исключительно как исполнителя некоторой роли, его характеристики не могут быть сведены только к профессиональным и квалификационным, поскольку человек обладает еще и набором своих личностных качеств и настроений, что обязательно сказывается на его труде. Более того, значение личностных характеристик человека зачастую может быть определяющим в его взаимодействии с организацией.

Менеджер в процессе выполнения своей работы «играет» ряд ролей, т. е. следует поведенческим правилам, соответствующим должности в конкретной организации. Каждый руководитель в силу специфики своей личности оказывает существенное влияние на характер исполнения управленческой роли, но не на ее содержание. Роли руководителя в основном определены документами, регламентирующими деятельность организации, – положением об организации, подразделении, аппарате управления, должностными инструкциями и др.

Главные роли руководителя принято делить на три группы:

1) *межличностные*:

– *главный руководитель* – глава организации, выполняющий обязанности правового и социального характера;

– *лидер* – осуществляет все управленческие действия и отвечает за подбор, подготовку, расстановку, воспитание и мотивацию работников;

– *связующее звено (посредник)* – ведение переписки, участие в совещаниях, работа с другими организациями;

2) *информационные*:

– *приемщик информации* – разыскивает, собирает и обрабатывает информацию, разбирая поступающую к нему почту, осуществляя

необходимые контакты, знакомясь с публикациями в периодических изданиях и т. п.;

– *распространитель информации* – передает информацию работникам своей организации, проводит беседы, рассылает почту в другие организации и т. п.;

– *представитель* – передает информацию по вопросам политики и основным направлениям деятельности своей организации внешним организациям, участвуя в совещаниях, ведя активную переписку с другими организациями и т. п.;

3) роли, связанные с принятием решений:

– *предприниматель* – изыскивает возможности повышения эффективности деятельности организации как внутри, так и вне ее, участвуя в разработке и обсуждении стратегии организации и основных направлений ее деятельности;

– *устраняющий нарушения* – координирует и корректирует деятельность подразделений, участвуя в разработке и обсуждении стратегических и текущих вопросов, включая кризисные ситуации;

– *распределитель ресурсов* – отвечает за распределение ресурсов организации, составляя графики, разрабатывая бюджеты, программы работ подразделений и сотрудников;

– *ведущий переговоры* – отвечает за представительство организации на всех необходимых переговорах.

Все перечисленные роли руководителя взаимосвязаны и взаимозависимы. В комплексе они определяют содержание и объем его работы независимо от характера организации. Руководители непрерывно меняют свои роли в зависимости от вида проблем и складывающихся ситуаций, причем один вид ролей может преобладать над другими.

2.4. Удовлетворенность работой

Удовлетворенность работой – один из основных видов расположения человека в отношении его работы. Работа для человека – это гораздо большее, чем какие-либо конкретные действия типа подготовки документов, обслуживания клиентов и т. п. Работа требует взаимодействия с сотрудниками и начальством, следования организационной политике и правилам, постоянного учета окружающей обстановки. Для определения удовлетворенности работой наиболее широко используются два подхода.

Первый связан с оценкой отдельных аспектов работы с помощью балльной системы с последующим суммированием. Этот метод выявляет точки зрения работников с помощью вопроса: «Удовлетворены ли вы работой со всех точек зрения?» Опрашиваемые ставят один из пяти баллов, расположенных на шкале между «Вполне удовлетворен» и «Совсем не удовлетворен».

Второй подход более сложный: идентифицируются ключевые элементы в работе, и служащие опрашиваются относительно каждого. Факторы, включаемые в опросники, касаются характера работы, руководства, зарплаты, возможности продвижения и отношений с сотрудниками. Затем ответы оцениваются по стандартизированной шкале.

От чего зависит удовлетворенность работой? Степень удовлетворенности работой определяется внешними и внутренними факторами. Среди них особо выделяют факторы характеристик работы: характер, содержание и объем работы; достойная оплата и возможность продвижения; состояние рабочего места и его окружение; сослуживцы и руководство; все формы компенсации; распорядок рабочего дня и правила поведения.

Характер и содержание работы. Люди предпочитают выполнять работу, которая дает им возможность в наибольшей степени использовать собственные умения и способности. Очень важно наличие

обратной связи с руководством, т. е. реакция на результаты их труда. Все это делает работу интересной и содержательной, приводит к повышению удовлетворенности ею.

Достойная оплата и возможность продвижения. Если система оплаты соотносится с индивидуальным уровнем умения, то работник будет удовлетворен. Но многие соглашаются на меньшую зарплату при возможности получить работу в привилегированном учреждении, либо при предъявлении к ним меньших требований, либо при наличии возможности самим распоряжаться своим рабочим временем. Но ключевым моментом, способствующим удовлетворенности работой, является не абсолютное количество денег, а чувство справедливости. Служащие рассчитывают на справедливую политику продвижения, которая обеспечивает возможность персонального роста, увеличение количества обязанностей и повышение социального статуса.

Состояние рабочего места и его окружение. Комфортность рабочего места способствует повышению качества работы. Люди предпочитают удобную и безопасную для здоровья рабочую среду. Шум, освещенность рабочего места, температура воздуха должны быть оптимальными. Большинство предпочитают работать близко к дому, в чистом помещении, оснащенном современным оборудованием.

Служивцы и руководство. Люди нередко придают большее значение хорошим отношениям с коллегами, нежели материальным факторам. Порой работа восполняет потребность в социальном общении. Наличие дружественных отношений в коллективе повышает удовлетворенность работой, а поведение руководства является главным условием этого. Удовлетворенность работой растет, когда непосредственный начальник проявляет понимание и дружелюбие, хвалит работника за хорошие результаты, выслушивает его мнение и проявляет свою заинтересованность в нем. Эти характеристики носят общий характер и зависят от ситуации. Для успешного управления и создания позитивного расположения к организации необходимо регу-

лярно выяснять степень удовлетворенности сотрудников организации своей работой.

На что влияет удовлетворенность работой? Интерес руководства в удовлетворенности работой служащих обуславливает получение от них наибольшей отдачи.

Удовлетворенность и производительность. Эта взаимосвязь заметна, когда служащего не вынуждают работать и не контролируют постоянно, а предоставляют некоторую свободу действий.

Например, производительность рабочего-станочника в гораздо большей степени определяется возможностями станка, нежели уровнем удовлетворенности трудом самого рабочего. Уровень работы также является важным фактором этой взаимосвязи. Высокая производительность и эффективность ведут к удовлетворенности работника своим трудом. Если человек хорошо работает, то получает от этого удовлетворение. Он понимает, что высокая производительность подразумевает хорошее вознаграждение, увеличение вероятности продвижения по службе – все это повышает уровень удовлетворенности трудом.

Как служащие могут выразить свою неудовлетворенность? Существует несколько способов выражения неудовлетворенности работой:

- *уход* – работник увольняется, чтобы искать новую работу;
- *борьба* – работник пытается конструктивно улучшить условия труда, предлагая различные совершенствования, обсуждая проблемы с руководителями и т. д.;
- *лояльность* – работник пассивно, но оптимистично ждет улучшения условий труда, веря, что «руководство все делает правильно»;
- *пренебрежение* – работник пассивно относится к ухудшению условий труда, что служит причиной опозданий, большого количества брака в работе.

Уходы и пренебрежительное поведение негативно влияют на производительность труда и являются причиной текучести кадров. В случае конструктивного поведения работники используют возможности высказаться, что может способствовать уменьшению количества неприятных ситуаций и обеспечению удовлетворительных условий труда. В таких ситуациях даже при низкой удовлетворенности работой текучесть кадров невелика.

Как влияют на удовлетворенность работой особенности национальной культуры? Социологические исследования подтвердили сильное влияние особенностей национальной культуры на формирование ценностей. Например, американские менеджеры больше всего ценят амбицию, компетентность и независимость, а японцы придают наибольшее значение чувству собственного достоинства, самоутверждения и верности компании.

Вывод. Вопросы управления человеком в организации не сводятся только к взаимодействию работника и менеджера. В любой организации человек является членом формальных и неформальных групп. Это оказывает на него исключительно большое влияние, либо помогая более полно раскрываться его потенциалу, либо подавляя его способности и желания работать продуктивно, с полной отдачей.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое личность?
2. Какова структура личности?
3. Какие характеристики личности следует особо выделить?
4. Какие роли выполняет личность в организации?
5. Каковы основные факторы и модели удовлетворенности работой?

Глава 3 ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

3.1. Миссия организации

Одним из важнейших компонентов управленческой деятельности является целеполагание. Это и основная функция руководителя, и этап управленческой деятельности, и ее структурная составляющая. Именно цель определяет общую направленность деятельности организации, ее состав (как подразделений, так и персонала) и структуру, регулирует характер взаимосвязей, существующих в организации, а также интегрирует их в согласованную систему. Кроме того, цель выступает и основой критериев выработки наиболее важных, стратегических решений, определяет содержание планирования. Характер целей влияет и на имидж организации. Цель оказывает существенное влияние на деятельность организации, поскольку определяет главные приоритеты ее функционирования. Любое предприятие является открытой системой, поэтому оно может существовать только в том случае, если будет удовлетворять какую-либо потребность во внешней среде.

Основная общая цель предприятия называется *миссией*. Миссию можно рассматривать в широком и узком понимании. В широком понимании миссия трактуется как философия и предназначение существования организации. Философия фирмы показывает ее ориентиры, принципы и ценности, которые в свою очередь определяют характер, стиль существования. Философия организации меняется очень редко.

В узком понимании миссия – это сконцентрированное выражение смысла, причины существования организации. Миссия конкретной организации отражает ее уникальность, неповторимость, отличие от других, ей подобных. Миссия может меняться в зависимости от качества изменения внутренней и внешней среды организации, но это должно происходить редко. Миссия является основой стратегическо-

го управления. При этом менеджеры должны одновременно учитывать и цели, и стратегические приоритеты организации. Миссия – это краткое, ясное, четкое формулирование основных направлений деятельности организации, которое мотивирует ее сотрудников.

Примеры миссий организаций:

– *Ericsson* – понять возможности и потребности пользователей и предоставить им коммуникационные решения лучшие, чем у конкурентов;

– *Delta Airlines* – мы хотим стать избранной всемирной авиалинией.

На первый взгляд может показаться, что общая миссия предпринимательства – максимизация прибыли, но это не так. Максимизация прибыли – это внутренняя цель фирмы. Фирма – открытая система, и смысл ее существования должен быть направлен во внешнюю среду, на потребителя. Проблема определения прибыли как миссии организации широко обсуждалась зарубежными экономистами в 1950-х гг. И они пришли к общему мнению, что менеджмент в рыночных условиях нацелен не только на извлечение прибыли. Само существование системы менеджмента может быть поставлено под угрозу, если менеджеры будут делать ударение на цели максимизации прибыли. Это способствует созданию ситуации, в которой менеджеры предпринимают действия, направленные на делание денег сегодня, и при этом совершенно не задумываются о том, каким путем зарабатывать прибыль завтра.

Миссия должна вырабатываться с учетом следующих пяти факторов:

– история фирмы, на протяжении которой вырабатывалась ее философия, формировались профиль и стиль деятельности, определялось место на рынке;

– существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;

– состояние среды обитания организации;

- ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;

- отличительные особенности организации.

Опытные менеджеры обычно фиксируют следующие основные элементы в разработке миссии:

- основные ценности и убеждения организации;

- продукция или услуги, которые организация будет производить;

- технологии, используемые в производстве;

- стратегические основы развития организации;

- сегмент рынка, который организация предполагает захватить;

- способ вхождения в данный сегмент рынка.

Миссия организации имеет свое назначение:

- дает субъектам внешней среды общее представление об организации;

- способствует созданию единого корпоративного духа;

- создает возможность для более действенного управления организацией.

Наиболее универсальной миссией для любого предприятия является как можно более долгое существование его на рынке. Такая миссия обуславливает как развитие производства, так и его ориентацию на потребности людей. В случае отсутствия общей цели менеджеры и исполнители будут принимать решения, направленные на достижение миссии, верной по их мнению. Будут наблюдаться действия, решения на основе различных несовместимых, нередко конфликтных собственных представлений о целях предприятия.

3.2. Цели и их формирование

Миссия организации конкретизируется в целях всех областей деятельности, от которых зависит успех предприятия. Менеджмент определяет постановку целей как важную составляющую деятельности фирмы. Менеджмент служит выполнению системы целей. Орга-

низация и каждый ее работник сначала должны определить конечную цель, а затем разработать шаги по ее достижению; сначала определяется стратегия, потом – тактические действия. Цели, по мере доведения их до исполнителей, превращаются в задачи и более конкретизируются и детализируются. Значение установления целей – в концентрации внимания ресурсов и сил на достижение желаемых результатов. Цель определяет структуру фирмы, а также характер внутренних и внешних связей, помогает в выборе решения при наличии альтернатив, необходимости противостоять сиюминутным требованиям ситуации и людей. Наличие целей увеличивает эффективность деятельности. Наличие целеполагания в системе сокращает затраты на управление системой и препятствует неэкономичному усложнению системы.

Цель – это желаемое состояние объекта управления. Целеполагание присуще любой системе. Управление – это деятельность, направленная на достижение поставленных целей. Управление создает условия для достижения целей организации, координирует и согласует совместную деятельность работников организации.

Цели становятся инструментом управления, когда они:

- определены и сформулированы;
- известны персоналу;
- приняты работниками.

С помощью целеполагания менеджмент определяет траекторию дальнейшего развития организации: когда и чего она должна достигнуть.

Цели должны быть установлены в любой области, в которой фирма желает работать и контролировать степень достижения. Цели обладают следующими свойствами:

- соподчиненностью – цели управления формируются сверху вниз – от целей всей системы к отдельным ее элементам;
- развертываемостью – цели вышестоящего уровня детализируются в целях нижестоящего уровня целями частного характера, задачами;

– соотносительной важностью.

Существуют два типа формулировки целей – «траекторная» и «точечная».

«Траекторная» формулировка целей – это представление целей в качественном виде, когда определена общая траектория развития организации. «Точечная» формулировка целей – через достижение определенных количественных показателей нормативов, коэффициентов, процентов.

Цели могут устанавливаться двумя способами.

1. Централизованный способ: цели определяются верхним уровнем управления и спускаются нижестоящим подразделениям. Преимущество – деятельность всей организации направлена на достижение единой цели. Недостаток – возможное неприятие и отвержение цели низшими подразделениями.

2. Децентрализованный способ: цели могут устанавливаться сверху вниз (нижестоящие уровни определяют себе цели в соответствии с целями вышестоящего уровня) и снизу вверх (нижестоящие уровни устанавливают себе цели, а вышестоящие формируют цели уже на основе целей нижестоящего уровня).

Для того чтобы цели воплотились в жизнь, они должны быть:

- сформированы из миссии;
- конкретными и измеримыми;
- гибкими;
- приемлемыми;
- ориентированными во времени;
- достижимыми;
- краткими;
- множественными – во всех необходимых областях;
- направлены на концентрацию усилий и ресурсов;
- операциональными, т. е. иметь возможность видоизмениться в конкретные задачи для исполнителей.

Постановка целей осуществляется на основе ряда принципов.

1. Определение приоритетов, т. е. то, что предпочтительно предприятию и чего оно желает добиться.

2. Необходимо обсуждение целей в организации подчиненными, ответственными за их достижение.

3. При формировании целей следует обеспечить регулярную обратную связь для контроля за ходом реализации целей либо отклонением от намеченного.

4. Необходима связь целей с системой поощрения.

Прибыль не может служить миссией предприятия, но существование прибыли в качестве цели организации вполне объяснимо. Так, наряду с миссией «удовлетворение потребностей клиентов», прибыль может быть определена как цель нижестоящего уровня.

3.3. Содержание метода управления по целям

Постановка целей в системе управления настолько важна, что было разработано несколько методов их формирования: метод управления по целям, оперативное управление, метод системного анализа. Процесс формирования целей включает три этапа.

1. *Анализ исходной информации.* Производится анализ законодательных документов, схем размещения производительных сил, проектных материалов; прогнозных данных; анализ факторов внешней среды, мирового и отечественного опыта.

2. *Написание сценария.* Сценарий – это модель, описывающая состояние системы в будущем и систематизацию черт этого будущего в едином документе. При построении сценария производится анализ возможных ситуаций и выбирается наиболее вероятное состояние.

3. *Декомпозиция целей (построение дерева целей).* Используя два свойства целей – развертываемость и подчиненность, – выявляем, что цели верхнего уровня раскладываются на цели нижнего уровня

так, чтобы свертывание этих подцелей вновь формировало конечную цель.

В качестве инструмента воссоединения целей в единую модель можно использовать дерево целей. *Дерево целей* – это схема, показывающая членение главной цели на подцели, последние – на подцели следующего уровня. Иерархическая схема дерева целей позволяет определить весь круг задач, которые необходимо решить для достижения конечной цели.

Правила построения дерева целей

1. Построение начинается с формулировки цели нулевого уровня (миссии).

2. Цели каждого уровня должны быть сопоставимы по масштабу и значению.

3. Формулировка цели должна обеспечить возможность количественной и качественной оценки степени ее достижения, т. е. цели должны быть операциональными, поддаваться преобразованию в конкретные задачи и рабочие задания.

4. Необходимо учесть, что каждая цель исходного уровня должна быть представлена в виде комплекса подцелей следующего уровня. Исключение хотя бы одной подцели лишает полноты исходную цель или меняет ее.

Метод управления по целям – один из эффективных подходов в управлении. Он позволяет объединить планирование и контроль в сложной области человеческих ресурсов. Управление по целям – это способ мотивации, помогающий преодолеть некоторые отрицательные воздействия контроля на поведение работника. Персонал, явно осознающий поставленные перед ним задачи, трудится лучше тех, кого не интересуют собственные перспективы.

Для руководителей всех подразделений организации определяется главная область их ответственности, выраженная в конкретных заданиях. Сравнение фактического состояния дел с заданными целями служит оценкой успеха. Дерево целей позволяет четко соотнести

связи подчинения и руководства с реально существующей системой подчиненности в организации.

Итак, главные положения управления по целям:

- управляющие должны знать свои цели;
- деятельность управляющих должна оцениваться по их достижениям;
- управляющие и подчиненные должны иметь право голоса при определении своих собственных целей;
- цели каждого подчиненного должны способствовать достижению целей его руководителя.

Особенность метода управления по целям состоит в том, что руководитель и его подчиненный достигают соглашения относительно целей, ради которых подчиненный работает (соглашения будущей деятельности). Подчиненный с заинтересованностью воспринимает задание, которое он способен реализовать. В данном случае руководитель выступает по отношению к подчиненному прежде всего в роли консультанта.

Вывод. Целеполагание является очень сложным и высокозначимым этапом в управленческой деятельности, в деятельности организации в целом. Поэтому оно требует от руководителя мобилизации всех его интеллектуальных ресурсов. Целеполагание создает основу для формирования содержания всех остальных функций управления.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое миссия?
2. Что такое цель? В чем заключается связь миссии и цели?
3. Какие существуют требования к целям?
4. Каковы основные формы участия работников в выработке целей организации?

Глава 4

МОТИВАЦИЯ И НАУЧЕНИЕ

Наиболее осязаемый способ, каким компания может признать ценность сотрудника, – это денежное вознаграждение и продвижение в должности.

Пи Якокка

4.1. Сущность мотивации и этапы мотивационного процесса

Проблема управления персоналом тесно связана с мотивацией. При переходе к рыночным отношениям главным фактором, мотивирующим работника, является его желание иметь гарантированную заработную плату. При этом ни интенсивность, ни качество труда в расчет не берутся, преобладает желание иметь спокойную работу с небольшим, но гарантированным заработком, нежели интенсивную работу с высокой оплатой.

Основные задачи управления мотивацией труда персонала:

- формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;
- обучение персонала и руководящего состава психологическим основам общения в коллективе;
- формирование у руководителей демократичных подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

В советский период мало внимания уделялось тонкостям деловой этики и психологии, не всегда изучались деловые межличностные отношения, упор делался на производство, а в трудных ситуациях руководителя выручал энтузиазм работников. Но с переходом к рыночным отношениям усложнились хозяйственные связи, а также взаимосвязи участников общественного производства; обострились проблемы управления этим сложнейшим организмом.

Методы мотивации опираются не на приказ, не на распоряжение, не на административное начало, а на искусство *убеждения*, на понимание *психологии людей, их личностных особенностей*. В самом общем виде мотивация к деятельности понимается как совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека к осознанному или неосознанному осуществлению определенных действий. Связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего разные люди могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека и его действия могут влиять на его реакцию, воздействия, в результате чего меняется как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Итак, *мотивация* – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают ее границы и формы и придают ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от большого количества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека. Чтобы всесторонне раскрыть понятие мотивации, необходимо рассмотреть три аспекта этого явления:

- что в деятельности человека зависит от мотивационного воздействия;
- каково соотношение внутренних и внешних сил;
- как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.

Прежде чем анализировать эти аспекты, рассмотрим основные понятия, которые будут использованы в дальнейшем.

Потребности – это то, что возникает в сознании человека, является достаточно общим для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление; это то, от чего человек стремится освободиться, т. к. пока потребность существует, ее необ-

ходимо удовлетворить. Люди по-разному могут реагировать на потребности: удовлетворить, подавить, не замечать их. Потребности бывают как осознанные, так и неосознанные. При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняются. Если потребность устранена, то это не значит, что она устранена навсегда – большинство потребностей периодически возникают вновь, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень влияния на человека.

Мотив – это внутренний побудитель к определенным действиям. Мотив имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от других мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие; в частности, если мотив вызывает действия по устранению потребности, то у разных людей эти действия могут быть совершенно разными, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию: человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их. Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу – по степени их воздействия на поведение человека, поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к некоторым действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет основу управления человеком, в очень большой степени определяя эффективность управления. В зависимости от того, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает, можно выделить два основных типа мотивирования.

Первый тип мотивирования состоит в том, что в результате внешних воздействий у человека появляются мотивы, которые по-

буждают его на определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При этом надо хорошо знать, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и каковы способы мотивирования (вызова этих мотивов).

Основная задача *второго типа мотивирования* – формирование определенной мотивационной структуры. Основное внимание обращается на развитие и усиление желательных для субъекта мотивирования мотивов действия и, наоборот, ослабление тех мотивов, которые мешают эффективному управлению субъектом мотивирования. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не предусматривает каких-то конкретных действий или результатов. Он требует много усилий, знаний и способностей для его осуществления.

Стимулы – это рычаги воздействия или раздражители, вызывающие определенные мотивы. Стимулами могут быть отдельные предметы, действия других людей, обещания, обязательства и возможности, предложенные человеку как компенсация за его действия. Реакция человека на отдельные стимулы может даже не поддаваться сознательному контролю. Использование стимулов для мотивирования людей называется стимулированием. Оно имеет различные формы; одна из самых распространенных – материальное стимулирование, роль которого исключительно велика.

Стимулирование отличается от мотивирования: стимулирование – это средство, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом чем выше уровень развития отношений в коллективе, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Оказывается, мотивация воздействует на такие характеристики деятельности, как усилия, старания, настойчивость, добросовестность, направленность и др. Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные *усилия* – это зависит от того, насколько он мотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы. Человек может проявлять разную степень *стара-*

ния, выполняя свою роль в организации. Мотивация влияет и на *настойчивость* продолжать и развивать начатое дело.

Добросовестность, означающая ответственное выполнение работы с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, во многих случаях является важнейшим условием успешного выполнения задания.

Направленность указывает, к чему стремится работник, осуществляя определенные действия. В управлении очень важно знать направленность действий работника, однако не менее важно уметь (при необходимости) с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении достижения определенных целей. Естественно, такое рассмотрение процесса мотивации носит условный характер, т. к. в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации.

Этапы процесса мотивации

1. *Возникновение потребностей*. Потребность проявляется в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность ее устранить.

2. *Поиск путей устранения потребности*. Поскольку потребность возникла и создает проблемы для человека, он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать.

3. *Определение целей (направления) действия*. Работник фиксирует, что он должен делать и какие средства использовать, чтобы устранить потребность. На данной стадии он устанавливает:

- что он должен получить, чтобы устранить потребность;
- что он должен сделать, чтобы получить то, что желает;
- в какой мере он может добиться того, чего желает;
- насколько то, что он желает получить, может устранить потребность.

4. *Осуществление действия*. Человек стремится осуществить действия, которые должны помочь ему устранить потребность. Про-

цесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, поэтому на этой стадии можно скорректировать цели.

5. Получение вознаграждения за осуществление действия. Проведя определенную работу, человек либо получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется, привело ли выполнение действий к желаемому результату. В связи с этим происходит либо ослабление, либо сохранение, либо усиление мотивации к действию.

6. Реализация потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает ли устранение потребности ослабление или усиление мотивации деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности. Некоторые факторы усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации.

Неочевидность мотивов. Можно предполагать, догадываться, какие мотивы действуют, но в явном виде их выделить почти невозможно.

Изменчивость мотивационного процесса. Характер мотивационного процесса зависит от потребностей, которые его инициируют. Однако сами потребности находятся в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противоречат друг другу или усиливают действия отдельных потребностей. Составляющие этого взаимодействия могут меняться во времени, корректируя направленность и характер действия мотивов, поэтому даже при самом глубоком знании мотивационной структуры человека, мотивов его действий могут возникать непредвиденные изменения в поведении человека и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия.

Различная степень влияния одинаковых мотивов на разных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов от

действий других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, а у других – относительно слабым. В этом случае данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей. Возможна и другая ситуация: два человека имеют одинаково сильный мотив на достижение результата. Но у одного из них этот мотив доминирует над всеми другими, и человек будет добиваться результата любыми способами, а у другого этот мотив соизмерим по силе действия с мотивом на соучастие в совместных действиях, и данный человек будет вести себя по-другому.

Процесс мотивации сложен и неоднозначен, в связи с чем существует большое количество различных теорий мотивации.

4.2. Содержательные теории мотивации

Содержательные теории мотивации стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при установлении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех ученых: А. Маслоу, Ф. Герцберга и Д. Мак-Клелланда.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу. В 1943 г. психолог А. Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, которые можно разделить на пять основных категорий.

1. *Физиологические потребности* – нужда в пище, воде, сне и других вещах, необходимых для обеспечения жизни.

2. *Потребности в безопасности* – нужда в безопасности, защите, порядке, мире.

3. *Потребность в любви* – нужда в любви и принадлежности. Сытые и находящиеся в безопасности люди ощущают нужду в друзьях и семье, в принадлежности к группе; это социальные потребности.

4. *Потребности в уважении* – статус, престиж, слава, успех, внимание.

5. *Потребности в самовыражении* – высший уровень, по теории А. Маслоу, нужда в превращении потенции в действительность, достижение того, чего можно достичь. Эта потребность может реализовываться в написании поэмы, создании семьи или в чем-то подобном.

Модель А. Маслоу имеет форму пирамиды, поскольку чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся реальными мотиваторами поведения. Потребности высокого уровня могут быть удовлетворены гораздо более разнообразными способами, нежели потребности нижнего уровня. Потребности, находящиеся ближе к основанию пирамиды (нижнего уровня), требуют первостепенного удовлетворения; и лишь только после того, как оно будет в основном достигнуто, начинают действовать потребности следующего уровня.

Человека к деятельности побуждают, мотивируют только неудовлетворенные потребности. Удовлетворенная потребность перестает мотивировать человека и уступает место другой – неудовлетворенной. Зачастую индивид сразу испытывает не одну, а несколько потребностей, что и стимулирует его к их удовлетворению, к действиям.

Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации. Для этого руководителю следует тщательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими. Но надо помнить, что со временем эти потребности меняются; нельзя рассчитывать, что даже самая надежная мотивация будет эффективно работать все время.

О. С. Виханский и А. И. Наумов определили следующее применение теории А. Маслоу в управлении. Для управления людьми, у которых преобладают физиологические потребности, необходимо, чтобы доход обеспечивал самое необходимое: еду, одежду, дом – работа была не слишком тяжелой и предоставлялся отдых. Этого им будет достаточно. В отношении людей с ярко выраженными потребностями

безопасности руководителем должно быть обеспечено стабильное и безопасное состояние, защищенное от страха, боли, болезней и других страданий. В данном случае необходимо обеспечить ясную и надежную систему социального страхования, оплата труда должна быть выше прожиточного уровня, при этом не следует привлекать работников к осуществлению рискованных действий.

Людам с ярко выраженными потребностями принадлежности и причастности требуются на работе условия для общения, групповая форма организации труда. Руководство такими людьми должно осуществляться в форме дружеского партнерства, надо подчеркивать ценность каждого сотрудника. При управлении людьми, стремящимися к самоутверждению, следует выражать признание их заслуг, присваивать титулы, звания. Людям, которым необходимо самовыражение, надо давать оригинальные задания, позволяющие реализовывать их способности, предоставлять свободу в выборе средств решения задач.

Теория А. Маслоу имеет определенные недостатки. Нужды, потребности у человека складываются по-разному – в зависимости от того, в каких жизненных обстоятельствах он находится в настоящий момент (болезнь, плохое настроение, содержание работы, положение в организации, возраст и др.). Строгая последовательность групп потребностей так, как ее представал А. Маслоу, не всегда наблюдается в действительности. Если удовлетворены социальные потребности, потребности в уважении и самовыражении, это не означает, что они в меньшей степени будут воздействовать на человека в данный момент и в будущем.

Теория приобретенных потребностей *Д. Мак-Клелланда*. В ней представлены высшие уровни потребностей А. Маслоу, причем уже без иерархичности. Так, выделяются только три группы потребностей: в причастности, во власти, в успехе. *Необходимость в причастности* выражается через поиск и установление хороших отношений с окружающими, оказание поддержки другим, а также получение

поддержки от других. Руководители в этом случае должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты, уделять сотрудникам больше времени. *Потребность во власти* состоит в стремлении брать на себя ответственность за действия других людей, влиять на их поведение. Одни ищут власть ради самой власти, другим нужна власть для решения назревших проблем организации. Последняя форма потребности – главная для менеджера. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как хорошие ораторы, они откровенны и энергичны, не опасаются конфронтации и стремятся отстаивать свои позиции. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать себя. *Потребность в успехе* проявляется как намерения (стремление) решать установленные задачи быстрее, успешнее, с меньшими затратами. Нужно провозглашать не успех человека, а положительные результаты успешно завершённой им работы. Люди с развитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят брать на себя ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись. Все это необходимо учитывать при управлении людьми подобного склада.

Двухфакторная модель Ф. Герцберга. В 1950-х гг. Ф. Герцберг показал, что мотивацией на практике служит не только удовлетворенность, но и неудовлетворенность тех или иных потребностей. Причем нарастание одной и убывание другой являются самостоятельными процессами, а поэтому факторы, влияющие на один из них, не обязательно должны воздействовать на другой. Ф. Герцберг предложил две шкалы, одна из которых показывает изменение состояния потребности от удовлетворенности до полного ее отсутствия, а другая – от неудовлетворенности до полного ее отсутствия.

Процесс «удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, оказывающих сильное мотивирующее воздействие на

человека. Отсутствие этих факторов не вызывает сильной неудовлетворенности – это мотивирующие факторы.

Процесс «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» зависит от внешней среды, в условиях которой проводится работа. Если данные факторы на человека не воздействуют, то он пребывает в состоянии неудовлетворенности. Присутствие же внешних факторов не обеспечивает чувство удовлетворенности. Эти факторы не мотивируют людей.

Две группы факторов мотивации по теории Ф. Герцберга

1. Гигиенические факторы

(факторы здоровья):

- условия работы,
- заработок,
- степень контроля за работой,
- политика фирмы и администрации,
- социальные взаимоотношения с сослуживцами, сотрудниками и подчиненными,
- статус,
- правила,
- распорядок и режим работы.

2. Мотивирующие факторы:

- признание и одобрение результатов работы,
- успех,
- карьерный рост,
- высокая степень ответственности,
- возможности творческого и делового роста.

Соотношение потребностей в теориях двух факторов Ф. Герцберга и мотивации А. Маслоу

Теория Ф. Герцберга

Факторы здоровья

Мотивирующие факторы

Теория А. Маслоу

Физиологические потребности и потребности безопасности

Потребности в любви, уважении и самовыражении

Руководитель сначала должен снять неудовлетворенность работника чем-то, а потом уже добиваться удовлетворенности. Также необходимо учитывать: то, что мотивирует данного человека в конкретной ситуации, может вообще не воздействовать на него в другое время или на другого человека в аналогичной ситуации. Ф. Герцберг предполагал наличие сильной корреляции между удовлетворением от работы и производительностью труда. Как показывают другие исследования, такая корреляция не всегда существует.

Сопоставление теорий А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда и Ф. Герцберга

Теория А. Маслоу. Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом.

Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры.

После того как потребность будет удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

Теория Д. Мак-Клелланда. Три потребности, мотивирующие человека: потребности власти, успеха и причастности.

Сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.

Теория Ф. Герцберга. Потребности делятся на гигиенические факторы (факторы здоровья) и мотивирующие факторы.

Наличие факторов здоровья всего лишь не дает развиваться неудовлетворенности работой.

Мотивирующие факторы, которые приблизительно соответствуют потребностям высших уровней у А. Маслоу и Д. Мак-Клелланда, активно воздействуют на поведение человека.

Для того чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникать в сущность работы.

4.3. Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории анализируют то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера–Лоулера.

Теория ожиданий В. Врума. Объясняется, как строится процесс мотивации человека к деятельности, исходя из единства представлений человека о необходимых для выполнения работы усилиях, ее практическом исполнении и результатах, ожидаемых в ответ на выполненную работу. При этом ключевыми факторами мотивации в данной теории являются:

– *ожидания в отношении затрат труда – результатов (З-Р)* – это оценка вероятности связи между предпринятыми усилиями и результатами, полученными в итоге (ожидание можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события);

– *ожидания в отношении результатов – вознаграждений (Р-В)* – это ожидания, связывающие исполнение работы и результаты; они отражают, насколько человек связывает возможные для него последствия в виде вознаграждения, наказания, определенной реакции коллектива с уровнем исполнения своей работы;

– *валентность, или ценность, вознаграждения* – третий фактор мотивации В. Врума; это уровень удовлетворенности человека, сложившийся в результате получения какого-либо вознаграждения за проделанную работу; у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, поэтому конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности.

Соотношение этих факторов выражается следующим образом:

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

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов приближается к нулю, то мотивация будет слабой, а результаты труда – низкими. При нулевом значении хотя бы одного множителя нулю равна вся мотивация. Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим следует давать вознаграждение только за эффективную работу. Руководитель должен сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушать им, что они могут их добиться, если приложат силы.

Теория справедливости. Основоположником теории справедливости (теории равенства) является С. Адамс. Основу теории составляют исследования, проведенные им в компаний «Дженерал Электрик». Так, на мотивацию человека в значительной степени влияет справедливость оценки его текущей деятельности и ее результатов в сравнении с показателями предыдущих периодов и (что самое главное) с достижениями других людей. Если человек видит, что к нему подходят с той же меркой, что и к остальным, он чувствует себя удовлетворенным и будет проявлять активность. Заметим, чувство неудовлетворенности возникает и при высоком (чрезмерном) уровне вознаграждения.

Важно подчеркнуть, что в затраты, помимо усилий человека по выполнению данной работы, входят также его стаж работы в организации, возраст, уровень квалификации, социальный статус и др. Оценка затрат и результатов всегда будет субъективной. При этом особенно высок уровень субъективности в оценке усилий других лиц, о которых человек судит лишь с помощью домыслов и фрагментарных данных.

С. Адамс считал, что работники могут восстановить баланс или чувство справедливости, изменив уровень затрачиваемых усилий либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Исследования показывают: когда люди считают, что им переплачивают, они

менее склонны изменять свою деятельность. Главный вывод теории справедливости: до тех пор, пока люди не убедятся в справедливости вознаграждения, они будут стремиться снизить интенсивность труда.

Для смягчения обстановки в коллективе, исходя из теории равенства, менеджер должен обнародовать четкие критерии вознаграждения персонала, что помогает предотвратить конфликты между сотрудниками в случае расхождения мнений. Возможно и публичное обсуждение спорных вопросов о вознаграждении для исключения домыслов, установления благоприятного психологического климата в организации.

Но возможно и сокрытие информации о вознаграждении путем выдачи заработной платы в конверте, перечисления на расчетный счет, составления отдельных ведомостей на каждого человека. И это порождает чувство несправедливости (даже там, где ее нет). Кроме того, если сохранять размеры заработков сотрудников в тайне, то (как следует из теории ожидания) организация рискует потерять положительное мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе.

Модель Портера–Лоулера. Эта комплексная теория мотивации содержит в себе часть как содержательных, так и процессуальных теорий. Данная модель основывается на том, что достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также от осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью удовлетворенности тем, что усилия данного уровня действительно повлекут за собой вполне определенное вознаграждение. Более того, теория Портера–Лоулера устанавливает соотношение между вознаграждением и результатами, т. е. признает, что работник удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Применение в практике управления модели Портера–Лоулера основывается на ее главном постулате: высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его.

4.4. Мотивация социального поведения работника

В процессе общения с людьми мы сталкиваемся порой с парадоксальными, удивительными явлениями. Например, по мере роста зарплаты неудовлетворенность работников ее размером, как правило, не уменьшается, а растет; среди нарушителей трудовой дисциплины процент кадровых работников оказывается выше, чем среди дисциплинированных работников; с повышением уровня образования работников возрастает и текучесть кадров и т. д. И все эти явления имеют причины. Надо научиться понимать механизм формирования поступков людей, мотивов поведения – тогда будут понятны и причины тех или иных поступков, следовательно, можно будет находить более эффективные пути воздействия на людей.

Обратим внимание на содержание и смысловое значение отдельных блоков цепочки взаимосвязи основных факторов, обуславливающих поступки человека: внешняя среда → потребности → интересы → мотивы поведения → решение действовать → установка → поступок, действие.

Внешняя среда может рассматриваться как единство объективного (природа, производство – то, что материально) и субъективного (уровень развития общества, взаимоотношений между социальными группами, общественное мнение, сознание человека и др.). Под влиянием среды формируются потребности человека, осознание которых определяет его интересы, цели, желания. *Интерес* вызывают разные мотивы поведения личности. Интерес может быть одним и тем же (например, материальный интерес), а мотивы его удовлетворения у разных людей – совсем разными.

Формирование мотива поведения (процесс мотивации) является сложным психологическим процессом, в котором существенную роль играет происходящая в сознании человека борьба различных потенциальных мотивов, оценка значимости потребностей, способность оценить последствия своих действий и др. Характер мотива поведения зависит как от условий производственной и общественной среды, так и от субъективных особенностей личности (сознательность, убежденность, оценка последствий действия, ответственность за действие, оценка значимости потребности по сравнению с другими потребностями и др.). Таким образом, сознание человека является не просто проводником мотива поведения – оно само активно участвует в его формировании. Когда то или иное действие осознается человеком как личная необходимость, мотив поведения переходит в *решение* действовать. Человек освобождается от прежней внутренней психологической напряженности, обусловленной необходимостью выбора: действовать или не действовать. Решение действовать переходит в *установку* – внутреннюю непосредственную, сиюминутную готовность к действию, начало действия в сознании личности. За установкой обязательно следует конкретное *действие*.

Итак, все звенья системы факторов социального поведения человека взаимосвязаны: внешняя среда порождает потребности, их осознание вызывает интересы (стремления, притязания, цели), которые инициируют мотивацию, определяющую решение, затем следует установка и, наконец, ее реализация – действие. В свою очередь действие изменяет среду, изменяется и сама личность – и этот процесс непрерывен. От общей схемы формирования мотивов поведения и действий личности можно перейти к более конкретной модели управления деятельностью работника в организации: стимул → работник → результат.

Фактор «*среда*» выделяет направляемый на работника побудитель, т. е. один из стимулирующих факторов, который может вызвать мотивы поведения и действия работника. *Работник* рассматривается

как единица социальной ячейки – трудового коллектива, обладающая также и социальными качествами, которые вызываются принадлежностью к определенной социальной группе: социально-демографической, профессионально-квалификационной, образовательной и др. Характер жизнедеятельности человека, его потребности и способности опосредуются на данный конкретный период – начало воздействия стимула – внутренней психологической структурой личности, которая включает ряд подструктур:

- направленность жизнедеятельности и сознание личности, психологическая среда, определяемая внутренней системой потребностей, интересов, притязаний, ценностных ориентаций, идеалами, убеждениями, моральными качествами, мировоззрением;

- психологические средства: опыт, включающий знания, навыки, умения, формируемые непосредственно в процессе обучения и воспитания, трудовой деятельности, способности личности;

- психические свойства: эмоции, ощущения, чувства, воля, память, характер;

- физиологические, наследственные качества, например, тип темперамента и др.

Работник характеризуется также внешней, социальной природой – принадлежностью к различным социальным группам. Каждая группа в свою очередь характеризуется особенностями социального поведения. Например, по данным ряда исследований, молодежь в трудовом коллективе проявляет значительный интерес к содержанию труда, возможности самовыражения и самореализации, продвижению по работе; для пожилых рабочих особое значение имеет признание их заслуг, хорошие условия труда. С ростом образовательного уровня людей растет уровень их притязаний к производству, культуре управления, коллективу, заработной плате, проявлению творческих возможностей в работе, возрастает чувство собственного достоинства. Следует отметить, что женщины наиболее чувствительные к условиям труда, в том числе к взаимоотношениям в коллективе. Уровень при-

тязаний человека во многом зависит и от социального положения: выходцы из села менее притязательные, чем горожане.

Под *результатом* будем понимать, с одной стороны, формирование новых мотивов поведения работника, вызываемых воздействием конкретных форм и методов стимулирования труда (внутренний результат стимулирования), с другой стороны – конкретные действия, поступки работника (внешний результат стимулирования). Критерии оценки результата стимулирования могут быть разными – в зависимости от того, какие конкретные действия работника решено стимулировать. В качестве экономического критерия оценки эффективности стимулирования могут быть использованы показатели прибыли и производительности труда, социально-экономические критерии: состояние трудовой дисциплины и текучести кадров, социально-психологический критерий – удовлетворенность трудом как оценка работником внутреннего результата стимулирования. Повышение в должности, а также изменение привычных условий деятельности стимулирует работника, вызывает желание проявить себя с лучшей стороны. Не получив возможности ощутить себя необходимым для коллектива, самостоятельности, человек разочаровывается в своей работе. Следует помнить, что с экономической точки зрения работники являются чрезвычайно дорогим ресурсом, поэтому должны использоваться с максимальной эффективностью. Руководитель также обязан учитывать и моральный фактор. В связи с этим возникает вопрос: какая работа считается идеальной для подчиненных?

Такая работа должна:

- быть целостной, т. е. приводить к определенному результату;
- оцениваться работниками как важная;
- давать возможность работнику принимать решения, необходимые для ее выполнения, т. е. должна быть автономия в установленных пределах либо групповая автономия;
- обеспечивать обратную связь с руководителем, оцениваться в зависимости от эффективности труда работника;

– приносить справедливое с точки зрения работника вознаграждение.

Работа, отвечающая этим принципам, обеспечивает внутреннее удовлетворение – очень мощный мотивационный фактор, стимулирующий качество труда, выполнение более сложной работы.

Целостность работы – это завершенность рабочей операции как целой и определенной части работы, т. е. выполнение работы от начала до конца с видимым результатом. Этот принцип подразумевает определенность заданий со стороны руководителя.

Важность работы – это степень влияния выполняемой работы на жизнь или труд других людей в коллективе или во внешнем окружении. Понятие важности тесно связано с системой ценностей исполнителя. Работа может быть интересной и захватывающей, но ее исполнители могут оставаться неудовлетворенными до тех пор, пока не почувствуют, что их работа представляет важность и ее необходимо выполнить.

Автономность характеризует, насколько работа обеспечивает свободу и независимость ее исполнителя при установлении графика выполнения работы. Если график составляют другие люди, хорошее выполнение работы вряд ли возможно, поскольку работник не будет воспринимать ее как свою собственную. При отсутствии целостности невозможна и автономия, т. к. нарушится общая координация выполнения отдельных действий. Степень автономии зависит от человека: для любого служащего существует свой оптимальный уровень автономии, который дает ему реальное ощущение личной ответственности и не приводит к стрессам.

Обратная связь обеспечивает получение работниками информации о качестве своего труда. Эффективность обратной связи зависит от целостности работы. Гораздо легче обеспечить обратную связь по результатам законченной работы, нежели по результатам выполнения ее отдельных фрагментов. Важность обратной связи очевидна: люди должны знать, насколько хорошо они выполняют свою работу.

Руководители являются важным источником подобной обратной связи. Однако наилучшая обратная связь имеет место в том случае, когда работники сами контролируют качество своего труда.

Руководители должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации подчиненных. Немаловажную роль здесь играет то, что даже не самые эффективные, а просто показательные проекты привлекают внимание (хотя часто и необоснованно) работников. Согласно теории мотивации Д. Мак-Грегора, любой человек на новом месте работы хочет проявить себя и демонстрирует большой интерес к своей новой деятельности. Кроме того, руководство заинтересовано в том, чтобы сотрудники творчески и с воодушевлением относились к своим обязанностям. Однако работник может разочароваться в своей деятельности в силу следующих причин:

- чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя;
- отсутствие психологической и организационной поддержки;
- недостаток необходимой информации;
- недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного;
- отсутствие обратной связи, т. е. незнание работником результатов своего труда;
- неэффективное решение руководителем служебных проблем работника;
- некорректность оценки подчиненного руководителем.

Эти факторы снижают чувство уверенности в себе, стабильности служебного положения и возможности дальнейшего продвижения.

4.5. Поощрение и наказание

Стимулирование труда. Бытует мнение, что стимулировать (от лат. *stimulus* – погонялка, стрекало) – значит поощрять, а стимулы – это различные виды (материальные и моральные) поощрений. Однако это очень упрощенное понимание. Массовое использование поощре-

ний не дает желаемых результатов. Результаты стимулирования зависят от многих факторов. В Древнем Риме стимулом называли остроконечную палку, которой погоняли быков. В современном понимании стимулирование труда – это побуждение работника к действию с помощью поощрений, с одной стороны, и принуждения – с другой. Итак, стимул – это внешнее побуждение, например, вручение почетной грамоты или выдача денежной премии. Но действует это внешнее побуждение (т. е. стимулирует работника) лишь тогда, когда оно соответствует внутренним потребностям, интересам (предположим, один человек доволен вручением грамоты, у другого таких грамот уже много, и он остается безразличным, а третий ожидал более высокой награды и испытывает обиду). Стимулирование труда как весьма сложный процесс управления деятельностью работника на производстве не отмечено прямой зависимостью между средством воздействия и характером реакции работника. Самый первый и наиболее распространенный метод наказания и поощрения – так называемая политика кнута и пряника – использовался довольно долго в условиях административно-командной системы и был эффективен при повторяющихся рутинных операциях, незначительности содержательной части работы, невозможности поменять место работы. Постепенно он трансформировался в систему административных и экономических санкций и стимулов.

Средства стимулирования действуют не сами по себе, а через их восприятие человеком, которое зависит от многих факторов – особенностей личности, структуры и специфики ее интересов и потребностей, степени их удовлетворения, форм и методов стимулирования и др. При этом воздействие указанных факторов преломляется через личностные особенности – пол, возраст, образование, стаж работы и др. Следовательно, эффективность воздействия на работника можно обеспечить, лишь учитывая всю совокупность этих факторов. Ключевым моментом в стимулировании труда является учет интересов работников: предлагая работнику то, в чем он заинтересован, что

соответствует его интересам и не противоречит интересам коллектива, общества, можно стимулировать его желание, заинтересованность действовать в интересах трудового коллектива. Используя пирамиду потребностей, разработанную А. Маслоу, руководитель должен выяснить, какая потребность в данный момент является для работника основной. При этом необходимо иметь в виду, что потребности человека меняются. Нередко руководитель считает первичные потребности единственно важными и не учитывает, что после их удовлетворения у людей возникают другие потребности, столь же важные для них: внимание и уважение со стороны руководства, уверенность в своей значимости и т. д. При игнорировании этих потребностей отмечается рост числа нарушений дисциплины, неудовлетворенность работой со стороны тех, кто считался ранее «благополучным», и на кого в связи с этим меньше всего обращалось внимание.

Понимание сущности и механизма трудовой деятельности человека, учет многообразия факторов, формирующих его социальное поведение, – все это позволяет руководителю не только укрепить слабые звенья, но и профессионально управлять жизнедеятельностью коллектива в целом.

К основным *видам материальных поощрений* относятся:

1) денежные премии:

– за достижения в работе;

– за многолетний добросовестный труд;

2) единовременные надбавки к заработной плате;

3) ценные подарки и др.

Правильное мотивирование добросовестного отношения к труду предполагает, в частности, следование *принципам*:

– индивидуальный подход к каждому работнику (у каждого работника имеются свои потребности и интересы);

– постоянное внимание к каждому подчиненному;

– обоснованное сочетание материальных и моральных мер воздействия;

– обоснованный выбор наиболее действенных для данного человека и для данных обстоятельств мер стимулирования, соответствие меры поощрения или наказания уровню трудового результата или тяжести проступка;

– оперативность;

– гласность;

– праздничный, торжественный ритуал поощрения;

– высокий уровень производственной информированности работников.

Руководитель обязан поблагодарить подчиненного за хорошее выполнение задания или объяснить, почему его работа заслужила низкую оценку, как ее следовало бы сделать и как можно исправить недочеты. Механизмом поощрений и наказаний нужно пользоваться психологически обоснованно, не задевая личного достоинства работника, направляя силу стимула на его поведение и отношение к работе.

Поощрения. Руководитель зачастую должен сдерживать самолюбие. Если, предположим, работник в силу каких-то причин не явился на торжественное собрание, где ему собирались вручить премию, руководитель не должен лишать его этой премии (как это иногда бывает), поскольку работник заслужил ее своими трудовыми достижениями, – он должен вручить премию работнику на его рабочем месте. Работнику это будет, с одной стороны, приятно, а с другой, он должен понять, что отвлекает руководителя от служебных дел, поэтому в следующий раз обязательно явится на собрание. Это правильная реакция руководителя на поступок подчиненного. А чтобы принимать правильные решения, надо стараться понимать людей, чаще ставить себя на их место. Сопровождающая процедуру поощрения формулировка «за добросовестное отношение к труду и активное участие в общественной жизни» вызывает обиду у остальных работников, которые считают, что они тоже добросовестно выполняют свои обязанности.

К основным *видам моральных поощрений* относятся:

- 1) устная благодарность руководителя;
- 2) благодарность, вынесенная в приказе;
- 3) благодарственное письмо;
- 4) вручение почетной грамоты;
- 5) занесение в книгу почета;
- 6) занесение на Доску почета;
- 7) другие виды моральных поощрений:
 - фотографирование на память;
 - вручение альбомов, книг и др.

Невысокий авторитет многих форм морального поощрения объясняется рядом причин:

– отсутствием последовательности в их применении: работники, имеющие невысокие трудовые достижения, получают порой поощрения более высокого уровня, нередко допускается формализм, будничность при вручении поощрений;

– низким качеством оформления и содержания средств поощрения;

– недостаточным уровнем производственной информированности, что нередко является причиной неправильного представления работников о премировании, зарплате, нормах и расценках, условиях конкурсов, служит поводом для производственных конфликтов, ухудшающих психологический климат в коллективе.

4.6. Научение поведению

Если мы хотим объяснять и предсказывать поведение, то должны понять, как люди обучаются. Человек, по итогам анализа и оценки результатов своего труда, причин успехов и неудач, опыта и поведения своих коллег, задумываясь над советами и рекомендациями начальства и сослуживцев, делает для себя определенные выводы, которые в той или иной мере сказываются на его поведении, приво-

дят к его изменению с целью адаптации в организации, достижению лучшего взаимодействия с окружением.

Научение поведению можно определить, как достаточно устойчивый во времени процесс изменения поведения человека на основе опыта, отражающего его действия, и реакции окружения на эти действия. Научение может осуществляться как на собственном опыте, так и на опыте других людей. Во-первых, достаточно проанализировать последствия поведения коллег, чтобы сделать выводы о благоприятности их поступков. Во-вторых, изменение в поведении должно быть относительно постоянным; временные изменения могут происходить на рефлекторном уровне и не представляют интереса (например, некоторые изменения в поведении связаны с усталостью или временной адаптацией к непривычным условиям). В-третьих, научение отражается в изменении поведения человека. Изменения в мыслях или расположениях человека, если они не сопровождаются изменением поведения, нельзя назвать научением.

Теории научения. Как происходит научение? Существует три теории, объясняющие процесс изменения поведения (упомянуты в предыдущей главе). Рассмотрим, как эти теории применяются в практике управления персоналом организаций.

Первая теория связана с рефлекторным поведением человека (с тем, что в учении И. Павлова названо условным и безусловным рефлексом). Например, если директор фирмы приходит в ваш отдел один раз в год, чтобы попросить провести субботник по уборке территории и помещения, то вы предпочтете, вероятно, держать эти объекты в постоянной чистоте, чтобы избежать этих визитов.

Вторая теория базируется на том, что человек делает выводы из своего предыдущего опыта. Он старается закрепить желательное и устранить нежелательное поведение. Такое закрепление увеличивает вероятность того, что желательное будет повторено. Исследования Б. Скиннера послужили созданию теории закрепления осуществленного поведения в зависимости от его последствий. Суть этой теории:

если человек видит, что его поведение приводит к благоприятным последствиям, то он стремится повторять данное поведение; если же последствия оказываются негативными, то желание вести себя и дальше аналогичным образом существенно снизится. Таким образом, поведение человека обусловлено сознательным осмыслением результатов предыдущего поведения. Немедленная награда является наиболее эффективным способом закрепления желательного поведения. И наоборот, если поведение не вознаграждено или даже наказано, то имеется меньшая вероятность его повторения. Мы повсюду видим примеры таких оперантных реакций. Например, работники, занимающиеся сбытом продукции, прекрасно знают, что их дополнительный заработок напрямую зависит от объема продаж. Конечно, хорошие руководители должны приучать работника к мысли о привлекательности изменения его поведения в интересах организации. Если руководитель обещает соответствующую компенсацию за сверхурочную работу и не сдерживает своего обещания, то в следующий раз работник скорее всего откажется от выполнения незапланированного (дополнительного) задания.

Третья теория – это обучение на основе наблюдения, так называемая социальная теория научения. Человек, регулярно наблюдая, как ведут себя окружающие его люди, начинает подстраивать к их поведению свое собственное. Так, многое из того, чему мы научились, является результатом наблюдения моделей поведения родителей, учителей, начальников и т. д.

Методы научения поведению. Основным методом научения поведению является компенсация за прилагаемые усилия или совершенные действия. Компенсация играет исключительно важную роль в научении поведению, т. к. оказывает принципиальное влияние на то, происходит ли закрепление уже имеющего место поведения или наступает отказ от него. Если компенсация, вызывающая у человека представление о последствиях его действий, отсутствует, то фактически не происходит заметной модификации поведения, т. к. не проис-

ходит научения поведению. Именно поэтому компенсация в управлении людьми играет не только роль вознаграждения за труд либо роль средства удовлетворения потребностей человека, но и роль средства модификации поведения человека.

Если рассмотреть компенсацию с позиций научения поведению и модификации поведения, то можно выделить четыре типа компенсации, которые приводят либо к закреплению поведения, либо к отказу от него.

1. *Позитивная компенсация* – осуществляется вознаграждение, приводящее к приятным для человека последствиям. Форма вознаграждения может быть различной. Позитивная компенсация используется руководством для закрепления желаемого поведения работников. При этом важно принимать во внимание, что вознаграждение должно быть четко привязано к желаемому поведению, т. е. человек должен знать, за что он получил поощрение. Вознаграждение должно следовать за уже имеющим место желаемым поведением, и наконец, вознаграждение должно соответствовать интересам поощряемого человека.

2. *Негативная компенсация* – желаемое поведение сразу приводит к устранению нежелательных для человека обстоятельств или раздражителей (например, снятие ранее наложенного на работника взыскания). При компенсации второго и первого типов важно, чтобы реакция окружающих или руководства на изменение поведения была по возможности быстрой и носила индивидуальный характер.

3. *Наказание* – компенсация наступает как реакция на нежелательное поведение. Например, за появление на работе в нетрезвом виде человек может быть отстранен от нее на несколько дней без оплаты или даже оштрафован; он может быть лишен премии или продвижения по работе, получить замечание и т. п. Задача наказания состоит в том, чтобы устранить нежелательное поведение. Однако следует иметь в виду, что наказание зачастую приводит к таким косвенным негативным последствиям, как личная обида работника на

наказавшего его руководителя, потеря интереса к работе, изменение отношения к своей деятельности и т. п. Именно поэтому к наказанию (как способу компенсации с целью научения поведению) руководству следует относиться очень осторожно и внимательно отслеживать его возможные побочные негативные проявления.

4. *Гашение нежелательного поведения* – прекращение положительного реагирования на какие-то действия, в результате чего через некоторое время они исчезнут. Так, преподаватель, желающий отучить студентов задавать ему обескураживающие вопросы, может какое-то время игнорировать поднятие рук студентами и тем самым приучить их к тому, что задавать подобные вопросы бесполезно.

Выбор типа компенсации и ее конкретной формы очень важен для успешной модификации поведения человека в желаемом для организации направлении. Не менее важна частота компенсации с целью направленного научения поведению. Здесь возможны два варианта компенсации: после каждого действия человека (непрерывная компенсация) и не после каждого действия (периодическая компенсация). Трудно определить, какой из вариантов более эффективный, потому что их действенность в значительной степени зависит от ситуации, в которой они применяются. Первый вариант компенсации эффективнее, когда применяется к новому сотруднику, обучающемуся в организации. Второй вариант лучше использовать в том случае, когда организация хочет сделать устойчивым определенное поведение своего члена.

Различают четыре типа периодической компенсации.

1. Компенсация через фиксированный интервал времени. Этому типу свойствен один недостаток: желательное поведение работников проявляется неравномерно, увеличиваясь в те моменты, когда осуществляется фиксация или компенсация, и уменьшаясь в промежутках между ними (пример: ежеквартальное премирование).

2. Компенсация через переменный интервал времени. В этом случае интервал между возможными компенсациями и частота ком-

пенсаций не фиксированы (например, за итоги аудиторских проверок со стороны вышестоящей организации). Такая компенсация дает хорошие результаты, потому что неопределенный момент компенсации держит служащих в напряжении, заставляет их лучше работать и стимулирует оптимальное поведение. Впрочем, после получения компенсации может произойти резкий спад в желательном для организации поведении ее членов.

3. Компенсация в зависимости от фиксированной нормы. Компенсация следует за совершением какого-то фиксированного количества действий. Практика показывает, что этот тип компенсации дает лучшие результаты в формировании поведения, нежели первый и второй типы (пример: система оплаты в зависимости от выполнения и перевыполнения нормы);

4. Компенсация в зависимости от переменной нормы. Такая компенсация считается высокоэффективной, т. к. может быть произведена после любого отдельного действия, что побуждает работников постоянно осуществлять правильные действия. Для того чтобы этот подход давал по-настоящему высокий результат в модификации поведения важно, чтобы временные интервалы при осуществлении компенсации были не очень большими (пример: система вознаграждений агентов по продажам, в которой учитывается, что одни из них могут многократно и долго искать покупателей, а другим для успеха достаточно осуществить одно-два мероприятия).

Примеры компенсаций

Использование внутренних лотерей для уменьшения абсентеизма. Можно проводить ежеквартальную лотерею, чтобы поощрить работников, показавших наивысшее качество обслуживания при отсутствии пропусков работы. Предположим, первые 10 призеров получают по 6 000 руб., следующие 20 – по 3 000 руб., еще 70 – один оплачиваемый свободный день. В конце года проводится еще одна лотерея. Двое служащих получают по 30 000 руб., 10 – пять оплачиваемых свободных дней.

Поощрение неболеющих работников. Поскольку среди работников нередко встречаются такие, кто не прочь взять больничный лист даже без особой необходимости, некоторые фирмы выплачивают премию тем, кто не имел ни одного пропуска работы. Оценка эффективности такого метода показала, что абсентеизм уменьшается, повышается производительность труда и удовлетворенность работой.

Поддержание дисциплины среди работников. Каждому менеджеру приходится принимать те или иные меры воздействия (вплоть до увольнения). Однако, как уже было сказано, компенсация в виде наказания часто ведет только к краткосрочному подавлению нежелательного поведения, а слишком частое использование наказания может ухудшить отношения служащего и менеджера, что увеличит текучесть кадров.

Программа научения поведению. Для того чтобы новый сотрудник мог успешно войти в организацию, ему необходимо изучить систему ценностей, правил, норм и поведенческих стереотипов, характерных для нее. Особенно важны те из них, которые являются ключевыми на первом этапе взаимодействия нового сотрудника с организационным окружением и без знания которых могут возникнуть неразрешимые конфликты. Установление системы таких норм и ценностей и соответствующее их описание являются важной задачей руководства, в частности лиц, ответственных за работу с персоналом. Новый сотрудник должен осознать значимость и необходимость этого изучения и рассматривать его как часть «цены», которую надо «заплатить» за вхождение в организацию. При этом важно понимать, что подобное изучение поможет ему существенно сократить «плату» за конфликты, которые могут возникнуть между ним и организационным окружением в будущем. Новичку надо уяснить, каким нормам следовать в общении с коллегами, как интерпретировать деятельность организации, в какой форме и по каким вопросам обращаться к руководству, в какой одежде являться на работу, как распоряжаться рабочим временем, а также временем, отведенным для отдыха.

Вывод. Высокая мотивированность исполнителей является одним из основных условий эффективной работы организации. Реализация руководителем функции мотивации требует знания мотивов личности, умения их использовать. Грамотный учет закономерностей мотивации является залогом эффективной реализации функции мотивации, решающим фактором эффективности управленческой деятельности в целом.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое мотивация персонала?
2. Какие содержательные теории мотивации существуют и что они изучают?
3. Назовите процессуальные теории мотивации. Что они изучают?
4. Каковы основные формы вознаграждения?
5. Что такое научение поведению и какие методы научения поведению существуют?

Глава 5

ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА

Персонал предприятия – это как футбольная команда: ребята должны играть как единая команда, а не скопище ярких личностей.

Ли Якокка

5.1. Понятие и сущность трудового коллектива, команды, группы

Управлять группой или организацией в целом значительно сложнее, чем иметь дело с каждым подчиненным в отдельности. Как вызвать у каждого члена группы желание трудиться на совесть, повышать свою квалификацию? Как поддерживать у членов группы чувство взаимной симпатии друг к другу? От решения этих вопросов зависит настроение людей в организации, результаты их трудовой деятельности. Современный уровень развития производства обуславливает необходимость коллективного труда, что в свою очередь определяет наличие трудового коллектива. Эффективная деятельность организации предполагает знание закономерностей функционирования трудовых коллективов и их использования.

Под *трудовым коллективом* понимается объединение работников, осуществляющих совместную трудовую деятельность. Они взаимодействуют таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других лиц и одновременно находится под их влиянием. Трудовые коллективы создает руководство, когда осуществляет разделение труда для организации производственного, торгового или иного процесса. Это объединение обладает организационным единством и связано общими целями. Управление должно основываться на единой воле, что обеспечивается наличием руководителя, избранного или назначенного собственником имущества.

Эффективность деятельности коллективов зависит от размеров и состава рабочих групп, групповых норм, сплоченности людей, степени конфликтности, статуса и функциональных ролей членов групп. Эффективной считается группа, размер которой соответствует ее задачам и в составе которой находятся люди с непохожими чертами характера, при этом групповые нормы способствуют созданию духа коллективизма и достижению целей организации, в которой преобладает здоровый уровень конфликтности и имеющие высокий статус члены группы не доминируют.

Управление человеком в организации исключительно сложное и в то же время исключительно ответственное и важное для судьбы организации дело. Однако проблема управления человеком в организации не сводится только к взаимодействию работника и менеджера. В любой организации человек работает в окружении коллег. Он является членом формальных и неформальных групп. При этом группа оказывает большое влияние на поведение человека, либо помогая более полно раскрываться его потенциалу, либо подавляя его способности и желания работать производительно, с полной отдачей. А своим поведением, действиями человек в свою очередь вносит определенный вклад в жизнь группы.

Не существует однозначного определения малой группы, т. к. это достаточно гибкое и подверженное влиянию обстоятельств явление. Обычно группа определяется как относительно обособленное объединение небольшого количества людей (чаще всего не более десяти), находящихся в устойчивом взаимодействии и совместно осуществляющих деятельность в течение длительного времени. Взаимодействие членов группы базируется на некоем общем интересе и может быть связано с достижением общей цели. При этом группа обладает определенным групповым потенциалом, позволяющим ей вступать во взаимодействие с окружением и адаптироваться к изменениям. Часто встречается термин «команда». Это тип группы с такими дополнительными чертами, как высокий уровень взаимозависимости и координа-

ции действий, сильно развитое чувство персональной ответственности за достижение групповых результатов. Поведение членов команды характеризуется:

- нацеленностью на общий результат;
- взаимной поддержкой;
- взаимозаменяемостью;
- минимизацией статусных различий;
- коллективным решением проблемы;
- благожелательным климатом.

Отсюда можно сделать вывод, что все команды являются группами, но не все группы становятся командами. Преобразование группы в команду происходит по мере усиления тесноты связей, повышения уровня взаимодействия и ответственности участников за процесс и результаты работы. Группы существуют в любых организациях. Руководство создает группы, когда производит разделение труда по горизонтали – по подразделениям – и по вертикали – по уровням управления. Большая организация может состоять из сотен или даже тысяч малых групп. Независимо от типа группы, от того, в какой организации она сформирована и функционирует, а также от того, кто конкретно входит в группу, можно выделить некоторые общие характеристики группы:

- 1) характеристики членов группы;
- 2) структурные характеристики группы;
- 3) ситуационные характеристики.

Структурные характеристики группы:

- коммуникации в группе и нормы поведения (кто, с кем и как контактирует);
- статус и роли (кто какую позицию занимает в группе и что делает);
- личные симпатии и антипатии между членами группы;
- силу и конформизм (кто на кого оказывает влияние, кто за кем следует и кто готов подчиняться).

Ситуационные характеристики группы мало зависят от поведения ее членов. Эти характеристики связаны с размером группы, ее пространственным расположением, задачами, решаемыми группой, и системой вознаграждения. Существует два типа групп – формальные и неформальные. Группы обоих типов оказывают большое влияние на членов организации.

5.2. Формальные и неформальные группы

Формальные группы создаются по воле руководства, их функцией по отношению к организации в целом является выполнение конкретных задач и достижение конкретных целей. Формальные группы обычно выделяются как структурные подразделения в организации: они имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей и должностей внутри себя, а также закрепленные за ними функции и задачи. Формальные группы могут быть сформированы для выполнения регулярной функции (например, бухгалтерия), а могут быть созданы для решения определенной целевой задачи (например, комиссия по разработке некоторого проекта).

В специальной литературе выделяют несколько видов формальных групп.

Командная группа (или соподчиненная группа руководителя) – состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые также могут быть руководителями (генеральный директор и его заместители, командир роты и подчиненные ему командиры взводов – типичные командные группы).

Бригада (или производственная группа) – представляет собой группу, возглавляемую официально назначенным руководителем (менеджером, бригадиром). Взаимосвязи между членами группы зависят от характера задач, закрепленных за бригадой, и могут быть как незначительными (например, в производственной бригаде, каждый член которой выполняет строго определенную часть общей работы

в соответствии с четкими процедурами и нормами), так и существенными (например, в маркетинговой группе, проводящей исследование рынка). Как правило, бригады существуют достаточно продолжительное время, а их состав меняется редко.

Рабочая, или целевая, группа – состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием. Для таких групп характерна значительная самостоятельность в планировании и осуществлении труда. Как разновидности рабочей группы можно выделить *самоуправляемую* (автономную) рабочую группу (не имеет формально назначенного организацией руководителя, членами ее являются специалисты различных квалификаций, необходимых для выполнения задач; группа несет ответственность за решения, касающиеся последовательности и методов выполнения работ, а также их распределения между членами) и *проектную* (временная группа, создается для решения конкретной задачи, например, проектирование продукции, совершенствование компьютерных систем и т. п.).

Комитеты, комиссии – могут работать на постоянной основе или создаваться специально для решения определенной задачи. Как правило, члены комитета или комиссии являются штатными работниками разных служб и собираются вместе по мере необходимости. Их главная задача заключается в подготовке докладов и рекомендаций для руководства организации (например, бюджетный комитет, членами которого являются представители ключевых отделов и служб, собирается всего несколько раз в году, но его решения могут оказать большое влияние как на работу подразделений, в штате которых они состоят, так и на организацию в целом).

5.3. Факторы эффективности работы формальных групп

Факторами эффективности работы формальных групп являются: размер, состав, групповые нормы, сплоченность, конфликтность, статус и функциональные роли ее членов. Размер группы, т. е. число

участников, устанавливается в зависимости от типа группы и ее целей. Исследования показывают, что малые группы (от пяти до восьми членов) часто предпочтительнее крупных. При росте числа членов группы наблюдается снижение удовлетворенности участников от групповой работы и падает персональная ответственность за ее процесс и результат. В очень больших группах существенно растут затраты на координацию работы и увеличивается возможность возникновения конфликтных ситуаций в отношениях между членами и подгруппами. Это, как правило, приводит к снижению производительности труда и эффективности группы.

Состав группы – степень сходства личностей и точек зрения, подходов к решению проблем. Исследования показывают, что группа, состоящая из непохожих личностей, имеющих разные точки зрения, работает более эффективно, нежели группа, члены которой имеют схожие точки зрения.

Групповые нормы оказывают сильное влияние и на поведение отдельной личности, и на то, в каком направлении будет работать группа. Положительными нормами считаются те, что поддерживают цели и задачи организации и поощряют поведение, направленное на достижение этих целей. Групповые нормы – это гордость за организацию, достижение целей, прибыльность, коллективный труд, планирование, контроль, профессиональная подготовка кадров, нововведения, отношения с заказчиком, честность.

Сплоченность – это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Высокий уровень сплоченности группы может повысить эффективность всей организации, если цели группы и организации согласуются между собой. Производительность труда в сплоченной группе выше, чем в других группах. Руководство может увеличить положительный эффект сплоченности путем периодических собраний, постановки глобальных целей, предоставления возможности каждому члену группы видеть свой вклад в достижении целей.

Конфликтность. Активный обмен мнениями полезен, но он может привести к внутригрупповым спорам и открытым конфликтам, которые почти всегда вредны.

Статус членов группы определяется рядом факторов, включая такие, как старшинство в должности и ее название, расположение и тип рабочего места, кабинета, образование, информированность и накопленный опыт. Члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, нежели члены группы с низким статусом. Это далеко не всегда ведет к повышению эффективности, поскольку сотрудник, предлагающий наиболее ценные идеи, может не иметь высокого статуса.

Роли членов группы подразделяются на целевые и поддерживающие. *Целевые роли* распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их; подразумевают следующие виды деятельности: генерирование новых идей, поиск информации, сбор мнений членов группы, оппонирование и оценку предложений, проработку предложений и прогнозирование перспектив принятых решений, интегрирование деятельности подгрупп или членов группы, обобщение предложений и оценок. *Поддерживающие роли* подразумевают поведение, способствующее поддержанию и активизации деятельности группы, а именно: поощрение (путем отзывчивого отношения) членов группы и их идей, обеспечение участия путем активизации инициативы каждого члена группы, установление критериев, которыми должна руководствоваться группа, исполнительность в части принятых решений, выражение чувств группы. Считается, что американские менеджеры сосредотачиваются на целевых ролях, тогда как японские управляющие гармонично сочетают целевые и поддерживающие роли.

5.4. Управление неформальными группами

В отличие от формальных групп, неформальные создаются не распоряжениями руководства и постановлениями, а по собственной воле участников, в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, привычками и т. п. *Неформальная группа* – это образовавшаяся спонтанно группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. В крупной формальной организации существует множество неформальных групп, большинство из них свободно объединены в своего рода сеть. Неформальные организации несколько напоминают формальные: в них имеется иерархия, лидеры, задачи, свои неписанные правила и нормы поведения, подкрепляемые системой поощрения и санкций. Во многих случаях неформальные группы могут оказывать на своих членов влияние, равное или даже большее, чем формальные структуры. Причина вхождения в неформальные группы состоит в том, что пребывание в их составе может дать людям психологические выгоды не менее важные, чем получаемая зарплата, а именно:

- 1) чувство принадлежности;
- 2) взаимопомощь;
- 3) защита;
- 4) общение;
- 5) симпатии.

Рассмотрим основные характеристики неформальных организаций.

Социальный контроль – это установление норм и контроль за соблюдением групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения (нормы могут касаться характера одежды, приемлемых видов работы, правил поведения и т. п.). Несоблюдение этих норм, как правило, карается отчуждением от группы.

Сопротивление переменам – является типичным в неформальных организациях, объясняется тем, что перемены (например, реорганиза-

ция, внедрение новой технологии, появление большой группы новых сотрудников) могут нести угрозу дальнейшему существованию неформальной группы, их общему опыту, удовлетворению социальных нужд, общим интересам, положительным эмоциям.

Неформальные лидеры фактически руководят неформальными группами. Существенных различий в средствах, применяемых лидерами формальных и неформальных организаций для оказания воздействия, по сути нет. Отличие в том, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области, опора неформального лидера – признание его группой. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации. Неформальный лидер выполняет две важные функции: помощь группе в достижении ее целей и поддержка социального взаимодействия.

Влияние неформальных организаций на эффективность формальной организации:

1) *позитивное:*

– преданность группе часто перерастает в преданность организации;

– цели группы могут совпадать с целями всей организации, нормы эффективности могут превышать нормы организации, что приводит к повышению производительности;

– неформальные каналы связи иногда дополняют формальную систему коммуникаций;

2) *негативное:*

– по формальным каналам могут распространяться ложные слухи, приводящие к возникновению отрицательного отношения к руководству;

– принятые группой нормы могут приводить к снижению продуктивности;

– тенденция сопротивления переменам может задерживать инновационный процесс.

Теория менеджмента предлагает следующие *рекомендации по управлению неформальными организациями*:

1) необходимо признавать существование неформальных групп, осознавая, что их уничтожение может привести к уничтожению формальной организации; поэтому руководство должно работать с неформальной организацией и не угрожать ее существованию;

2) следует выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп, работать с ними, поощряя тех, кто способствует достижению целей организации;

3) принимая решения, просчитывать их возможное отрицательное воздействие на неформальную организацию;

4) для ослабления сопротивления переменам со стороны неформальной организации привлекать ее членов к участию в принятии решений;

5) оперативно выдавать точную информацию, тем самым препятствовать распространению слухов.

Вывод. Любая организация включает некоторое количество формальных и неформальных групп. Они оказывают влияние на функционирование организации. Руководитель должен признавать их наличие и владеть методами эффективного управления ими.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое группа и в чем особенности группового поведения?
2. Каковы основные особенности группы?
3. Какие типы групп и особенности их формирования можно выделить?
4. Каковы стадии развития групп?
5. В чем заключаются особенности поведения руководителя при управлении формальными и неформальными группами?

Глава 6

КОММУНИКАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

6.1. Управленческая информация: понятие, особенности, виды

Управленческая деятельность тесно связана с необходимостью постоянно координировать деятельность подразделений организации и ее членов для достижения общих целей. Эта координация осуществляется в различных формах, но в первую очередь – посредством многообразных контактов членов организации, т. е. в процессе их коммуникации. Система коммуникативных обменов, подобно кровеносной системе организма, пронизывает все структуры организации, обеспечивая ее жизнедеятельность. Многим известно крылатое выражение: «Кто владеет информацией, тот владеет миром». Через коммуникации реализуются все управленческие функции. Руководители от 50 до 90 % своего рабочего времени тратят на коммуникации. Кроме того, 73 % американских, 63 % английских и 85 % японских руководителей считают плохие коммуникации главным препятствием на пути достижения высокой эффективности их организации [31]. Коммуникации имеют большое практическое значение. Без них невозможна деятельность и управление. Ни одна организация без информации и коммуникаций не может успешно развиваться.

В науке существует множество определений информации. Бытующее в массовом сознании определение информации как сообщения, конечно, недостаточно полное. Из различных определений выделим концептуальное, т. е. содержательное, отражающее главную идею. Итак, *управленческая информация* – это совокупность сведений о состоянии управляющей и управляемой подсистем организации, о ее внутренней и внешней среде. Особенности информации раскрывают содержание ее и сущность. Информация является незаменимой в процессе управления благодаря следующим ее свойствам:

- 1) отражает реальные события, процессы, явления;

2) обеспечивает получение сведений о прошлом, настоящем и будущем благодаря преобразованию, обработке, хранению, многократному использованию;

3) критерии качества управленческой информации; они необходимы руководителю, чтобы эффективно управлять организацией:

– объективность (отражение объективных закономерностей посредством представления их в виде документа);

– надежность (обеспечивает уверенность в качестве полученных сведений и возможности их использования при широком спектре проблем);

– достоверность (чем точнее информация отражает реальное состояние объекта, т. е. чем ближе она к реальным процессам и характеристикам изучаемого объекта, тем выше качество управленческой работы);

– полнота (информация должна давать комплексное представление, что обеспечивает рациональность ее использования);

– логичность (в информационном сообщении должны быть причина, следствие и связь между ними; если связь отсутствует, то сообщение может утратить свою логичность);

– доступность (краткость, наглядность, выразительность);

– оптимальность;

– оперативность;

– своевременность (с момента сбора информации до ее получения, обработки и использования проходит определенный промежуток времени, в течение которого информация стареет, теряет актуальность, поэтому необходимо определение оптимальной периодичности сбора информации с учетом динамики изменений внешней и внутренней среды организации);

– соответствие информации полномочиям и компетенции субъекта управления;

– возможность многократного использования;

– соответствие информации диапазону управления субъекта;

– релевантность (необходимость, достаточность по объему) и др.

Рассмотренным критериям на практике соответствовать непросто. Полнота информации и ее достоверность требуют определенного периода времени, что противоречит требованиям своевременности. В свою очередь и критерий достаточности может противоречить требованию своевременности, поскольку он субъективен и способен меняться по мере углубления в рассмотрение проблемы и изучение альтернатив возможного выхода из создавшегося положения. Итак, руководителю необходимо знать все критерии управленческой информации и стремиться применять с целью эффективного управления как можно большее их количество.

Важной является проблема источников информации. Все источники управленческой информации условно делятся на две большие группы: внешние и внутренние.

Внешняя информация может быть получена различными путями:

– в результате деятельности других организаций, зафиксированная в монографиях, статьях (в журналах и сборниках), докладах (на семинарах и совещаниях);

– в ходе деловых встреч и переговоров, проводимых сотрудниками функциональных подразделений фирмы (снабжение, сбыт, маркетинг, технология), кроме того, от третьих лиц (покупателей, сотрудников государственных и частных кредитных, страховых, инвестиционных организаций);

– из официальных публикаций законодательных актов, инструкций, отчетов крупнейших банков и акционерных обществ о состоянии баланса, размерах прибыли и т. п.;

– из Интернета и долговременной памяти собственной компьютерно-информационной системы;

– посредством коммерческого шпионажа, т. е. скрытого сбора сведений об инновационном, маркетинговом, финансовом потенциале конкурента, объекта инвестирования или кредитования, которые не могут быть получены из других источников.

Внутренняя информация – это информация о положительных или отрицательных результатах; информация предыдущих решений, которые являются следствием обратной связи (отчетов нижестоящих работников и организаций, поступающих в процессе контроля: бухгалтерская и статистическая отчетность, внутренний аудит и т. п.).

Внутренняя и внешняя информация находятся в тесной взаимосвязи, это должен учитывать руководитель в своей практической работе. Рассматривая источники управленческой информации, следует обратить внимание на способы ее фиксации. Они играют важную роль. Наиболее распространенными являются различного рода документы: приказы, инструкции, служебные записки, т. е. материальные объекты, закрепляющие информацию в письменной форме. Руководитель должен овладеть многообразными способами фиксации информации, чтобы эффективно управлять ей.

Ввиду системного характера информации и сложности ее содержания, имеет место многообразие операций с управленческой информацией:

- сбор;
- производство (исследования, изобретения, разработки);
- аналитико-синтетическая переработка (описание, классификация, предметизация, реферирование);
- кодировка (раскодировка);
- хранение (материальный носитель);
- преобразование;
- передача (обязательные элементы данного процесса: отправитель, сообщение, канал, получатель);
- сортировка (классификация по заданным признакам);
- синтез (объединение различных информационных блоков для получения полного сообщения);
- размножение;
- использование (в виде, необходимом для осуществления управленческих операций);

- оценка (зависит от потребности в ней);
- контроль за эффективностью использования;
- уничтожение (устранение информации).

Для эффективного управления руководителю необходимо овладеть не только операциями с информацией, но и многообразными видами информации, осмыслить их и постоянно использовать в практической деятельности. Итак, существуют следующие виды информации.

1. По функциональным задачам:

- собственно управленческая,
- технологическая,
- социально-психологическая,
- идейно-воспитательная,
- организационно-экономическая.

2. По характеру восприятия:

- визуальная,
- звуковая,
- обонятельная,
- комбинированная.

3. По носителю:

- электронная,
- вещественная.

4. По времени использования:

- постоянная,
- переменная.

5. По степени надежности:

- достоверная,
- вероятностная (обусловлена принципиальной невозможностью получить из существующего источника надежные сведения, т. к. имеющиеся методы не позволяют это сделать из-за неизбежных искажений при их передаче, распространения заведомо ложных сведений).

Работники представляют ложную информацию из желания показать себя с лучшей стороны, скрыть ошибки, застраховаться от

возможных конфликтных ситуаций и неприятностей. Причинами этого могут быть: неразумные распоряжения и излишняя строгость руководства, его чрезмерное вмешательство в выполняемую работу, излишне жесткий контроль, стремление руководителя сваливать вину на подчиненных, отсутствие критериев достоверности информации, неэффективность системы ее проверки и оценки.

6. *По отношению к системе:*

- внутриорганизационная,
- входящая,
- исходящая.

7. *По роли в процессе управления:*

- основная (позволяет принимать важные решения),
- вспомогательная.

8. *По форме представления:*

- аналоговая,
- знаковая цифровая,
- знаковая буквенная,
- знаковая кодированная.

9. *По возможности закрепления и хранения:*

- фиксируемая на носителях,
- нефиксируемая.

10. *По возможности использования:*

- полезная,
- избыточная,
- ложная,
- лживая,
- шум.

11. *По степени готовности для использования:*

- первичная (совокупность несистематизированных данных, полученных непосредственно из их источника и содержащих много лишнего),

– промежуточная (содержит сведения, прошедшие предварительную обработку и систематизированные, позволяющие решить вопрос о конкретных направлениях и способах их дальнейшего использования),

– конечная (дает возможность принимать обоснованные управленческие решения).

12. По содержанию:

- экономическая,
- финансовая,
- нормативно-правовая,
- кадровая,
- техническая.

13. По спектру применения:

- одноцелевая (связана с решением одной конкретной проблемы),
- многоцелевая (используется при решении нескольких различных проблем).

14. По назначению:

- отчетная (служит для анализа деятельности организации):
 - а) статистическая (т. е. собираемая в определенные сроки в стандартной форме и частично предоставляемая государственным органам),
 - б) нестатистическая,
- оперативная (служит для корректировки деятельности организации).

15. По степени важности:

- особо важная (включает сведения, необходимые для выполнения задачи: указания, предписания, инструкции),
- желательная (включает сведения об итогах работы, перспективах на будущее, внутренней жизни, без которых можно обойтись).

16. По полноте:

- частичная (может использоваться лишь в совокупности с другой информацией),

– комплексная (дает всесторонне исчерпывающие сведения об объекте управления).

17. *По предназначению:*

- универсальная (для решения любых задач),
- функциональная (для решения родственных задач),
- индивидуализированная (для решения данной, конкретной, уникальной проблемы).

18. *По способам распространения:*

- устная,
- письменная,
- комбинированная.

Форма передачи информации оказывает большое психологическое воздействие. Например, устная информация, как правило, эффективнее письменной. Специфической разновидностью управленческой информации являются *слухи*. Они представляют собой продукт творчества людей, пытающихся объяснить сложную, эмоционально значимую для них ситуацию при недостатке или отсутствии официальных сведений. При этом исходная версия, переходя от одного работника к другому, дополняется и корректируется до тех пор, пока не будет сформирован вариант, в целом устраивающий большинство. Достоверность этого варианта зависит не только от истинности исходного, но и от потребностей и ожиданий аудитории.

Таким образом, информация – очень сложное социальное явление по своей структуре, функциям, типологии. И руководитель, чтобы успешно и эффективно управлять персоналом, должен хорошо это усвоить и применять на практике.

6.2. Коммуникации, их место и роль в управлении

Коммуникация (пер. с лат. *общее*) – это процесс передачи информации от источника к получателю с целью изменения его знаний, установок или поведения. Коммуникация – явление не менее слож-

ное, чем информация. Коммуникация носит системный характер, как и информация, поэтому ее можно рассматривать с разных сторон.

1. *Коммуникации как действие* (любые участники коммуникационного процесса осуществляют общение, включаются в него через поступки; руководитель – ведет собрание, заседание и т. п.).

2. *Коммуникации как взаимодействие* (в коммуникации участвуют как минимум две стороны, вступающие в вербальное или невербальное общение, информационный контакт друг с другом; главное в общении – воздействие на партнера с целью получения нужной реакции).

3. *Коммуникация как процесс* (состоит из нескольких этапов).

Существуют коммуникации различных видов и типов, и руководителю необходимо их применять для эффективного использования в процессе управления.

Типы коммуникаций

В управленческой деятельности выделяются организационные коммуникации. Их можно классифицировать по различным основаниям.

По признаку ориентации:

– внешнеорганизационные (коммуникации с внешней средой: реклама организации, проведение маркетинговой политики на внешнем рынке, подготовка отчетов для вышестоящих инстанций); особую роль во внешнеорганизационных коммуникациях играет представительская функция руководителя – он контактирует с руководителями смежных и вышестоящих организаций, как бы представляет организацию в целом, во внешней среде;

– внутриорганизационные.

По степени формализации:

– формальные (определяются структурой организации, функциональными целями и задачами);

– неформальные (слухи).

По условиям возникновения:

- постоянные;
- ситуационные.

По форме:

- вербальные;
- невербальные.

Вербальные коммуникации – это речевой обмен, т. е. с использованием слов. Слово в общении – портрет человека, его паспорт. Для эффективной работы необходимо знать требования к вербальным коммуникациям и их роль в деятельности организаций и работников.

При передаче информации нужно:

- сначала с помощью внутренней речи словесно оформить возникшую мысль, идею;
- высказать ее, т. е. перевести из внутренней речи во внешнюю;
- постараться, чтобы высказывание было услышано и понято.

Речь бывает письменная и монологическая устная. *Язык общения* – это живая устная речь, которая связана с внутренним миром человека, его духовной жизнью гораздо полнее, шире, глубже, чем сравнительно обезличенный письменный текст. Общение людей требует выражения и передачи уникального внутреннего мира человека. Деловое общение в вербальной форме предполагает наличие у руководителей двух умений – умения говорить (точно формулировать мысли, излагать их доступным языком, ориентироваться в общении на реакцию собеседника) и умения слушать (принять активную позу, сосредоточиться, смотреть на говорящего, выделять главные мысли и запоминать и др.). Например, все высказывания без ориентации на собеседника носят форму монолога, в котором велика сумма потерь – от 50 до 80 % информации, поэтому более эффективной в работе руководителя является *диалогическая форма общения*.

Руководитель должен овладеть искусством слушания, иначе он не наладит взаимопонимания и не установит деловых взаимоотношений с подчиненными.

Очень важным является вопрос эффективности вербальной коммуникации. Любое языковое общение выступает в форме сообщения. *Сообщение* – это его основной смысл, в изложении которого вербальными средствами следует учитывать содержание и форму.

Содержание должно:

- быть хорошо осмысленным;
- включать цель выступления и основные задачи;
- отличаться точностью постановки проблем;
- отражать их адекватность объекту;
- раскрывать сущности каждой проблемы;
- демонстрировать хорошее знание предмета сообщения.

Форма изложения должна быть:

- доступной аудитории, краткой, четкой и ясной;
- логичной (определенной, последовательной, непротиворечивой, доказательной).

Эффективность вербальной коммуникации может быть реализована, если руководитель учитывает все основные компоненты сообщения. Первым компонентом сообщения является *отношение* – передается как вербальными, так и невербальными средствами: мимикой, жестами, интонацией, взятыми в единстве. Однако именно слово как элемент сообщения должно выразить отношение отправителя информации к ее содержанию, передать заинтересованность проблемой и постараться *вызвать интерес* у получателя. Вторым компонентом – *самораскрытие* – осуществляется вербальными и невербальными средствами. Несловесные формы, выступая как фон речи, сообщают информацию о настроении и эмоциональном состоянии человека, его темпераменте. Прав Сократ: «Заговори, чтобы я тебя увидел», потому что слова раскрывают характер, уровень интеллекта, культуры, эрудицию, самооценку, профессиональные знания личности.

Призыв или *обращение* – самая активная сторона общения. Отправитель сообщения хочет чего-то добиться, поэтому он должен

установить контакт и найти отклик. Для этого необходимо трансформировать монолог в диалоговое общение, а затем призвать к действию.

Важное место в коммуникационном процессе занимают невербальные коммуникации (мимика, интонация, позы, жесты и т. д.). Невербальные коммуникации раскрывают темперамент, коммуникативные качества, принадлежность к социальной группе, внутреннее состояние человека. Так, невербальное общение (поведение) имеет ряд особенностей:

1) невербальное поведение человека неразрывно связано с его психическими состояниями и служит средством их выражения;

2) в процессе общения невербальное поведение выступает объектом истолкования не само по себе, а как показатель наличия скрытых для непосредственного наблюдения индивидуально-психологических и социально-психологических характеристик личности;

3) на основе невербального поведения раскрывается внутренний мир личности, формируется психическое содержание общения и совместной деятельности;

4) язык невербального общения (язык тела) менее пластичный;

5) невербальное общение дает большую информацию о человеке, нежели вербальное, поскольку охватывает все средства общения, кроме самих слов. Из 100 % информации, получаемой от человека в общении, на вербальную приходится всего 7 %, на невербальную – 93 % (55 % – жесты и позы, 38 % – интонация) [32; с. 106];

6) с помощью слов передается в основном информация, а с помощью невербальных сигналов – *отношение* к партнеру;

7) невербальная информация не контролируется сознанием, поэтому имеет высокую степень достоверности; является более искренней, чем слова: «тело не может лгать».

Невербальные коммуникации можно подвергать тренировке. Есть профессии, которые немислимы без владения невербальными коммуникациями; актеры, разведчики, врачи, педагоги и, конечно, руководители должны уметь тренировать язык тела.

Итак, вербальные и невербальные средства коммуникации находятся в тесном единстве. Руководитель должен с целью повышения эффективности делового общения умело обращаться с ними – пользоваться на уровне современного научного знания, трансформируя их в коммуникативные навыки, умения и личностные качества. Современному руководителю надо хорошо знать коммуникационный процесс и его содержание.

Коммуникационный процесс – это обмен между двумя или более субъектами. Основные составляющие коммуникационного процесса:

- *отправитель* – человек генерирующий идеи, собирающий информацию и передающий ее;
- *сообщение* – собственно информация, закодированная с помощью символов;
- *канал* – средство передачи информации;
- *получатель* – человек, которому адресовано сообщение.

Процесс коммуникации включает несколько взаимосвязанных этапов.

1. *Зарождение идеи*: обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации, которую отправитель хочет передать.

2. *Кодирование* – перевод сообщения в форму, приспособленную для передачи; заключается в преобразовании сообщения в символы и сигналы. Чем больше различие между тем, что было передано и что было получено, тем ниже эффективность коммуникации. Например, профессионалы обычно испытывают трудности в коммуникации с публикой в силу того, что они кодируют значения в формы, понятные только людям их круга (аббревиатура инженеров и чиновников, юридические термины, тексты контрактов и анкет и т. п.). Полное различие в переданном и полученном означает отсутствие у участников процесса чего-то общего, т. к. сами собой вербальные и невербальные носители значения не имеют.

3. *Передача* – доставка сообщения получателю. Передатчиком может быть как сам человек (его тело и голос), так и техническое средство (телефон, радио, телекс, телефакс, телевизор, компьютер и т. п.).

4. *Декодирование* – перевод символов отправителя в мысли получателя. Получатель воспринимает, расшифровывает и осмысливает информацию. Если символы, выбранные отправителем, имеют идентичное значение для получателя, последний будет знать, что именно имеет в виду отправитель.

5. *Обратная связь* – ответ получателя на послание. С ее помощью обеспечивается результативность и эффективность коммуникаций в целом. Благодаря обратной связи коммуникационный процесс приобретает кольцеобразный, замкнутый характер.

Важной является проблема коммуникационных барьеров. Информация тем точнее, чем меньше этапов она проходит в процессе продвижения от источника к получателю. Основными коммуникативными преградами являются те, что обусловлены восприятием, семантикой, использованием невербальной информации, неэффективной обратной связью, неумением слушать. Отдельную группу представляют организационные преграды: искажение сообщений (сознательное или несознательное, в результате фильтрации), информационные перегрузки, неудовлетворительная структура организации.

Рассмотрим причины искажения информации на каждом из этапов коммуникационного процесса. При этом под искажением будем понимать утрату или изменение смысла передаваемой информации при ее поэтапном движении.

1. *Отправитель информации*. Причины искажения информации:

– правильный ответ на неправильно заданный вопрос, причем в данном случае виновником искажения информации будет не отправитель, а лицо, сформулировавшее ему задание на сбор информации;

– недостаточная квалификация лица, собирающего информацию, т. к. собранная им информация будет недостоверной и ненадежной.

ной, недостаточно полной; вместо фактического массива данных будут использованы средние или частичные данные, не полностью характеризующие процесс;

- несовпадение полученной информации со сложившимися представлениями, в результате чего полученные данные либо отменяются вообще, либо подгоняются под имеющиеся стереотипы;

- наложение более поздней информации на предыдущую и поглощение ее;

- сознательное искажение информации с целью представить положение дел лучше, чем оно есть на самом деле, скрыть ошибки во избежание конфликтных ситуаций или из корыстных интересов.

2. *Кодирование информации, или формирование сообщения.* Искажение информации на этом этапе может возникнуть по следующим причинам:

- чрезмерная краткость сообщения;

- излишняя подробность, перегруженность ее нерелевантной информацией;

- алогичность изложения.

3. *Канал связи.* Искажение информации возникает ввиду ряда причин:

- канал связи – устная речь:

- а) дефекты речи,

- б) неприятный тембр голоса,

- в) неумение лица, передающего информацию, построить устное сообщение исходя из потребностей аудитории,

- г) многократная передача информационного сообщения;

- канал связи – письменная форма:

- а) неразборчивость почерка,

- б) дефекты в воспроизведении;

– канал связи – технические средства:

а) низкое качество техники,

б) преднамеренное искажение информации с помощью хакеров и вирусов.

4. *Получатель информации.* Причины искажения информации на этом этапе:

– недоверие к источнику информации;

– невладение кодом (например, информация поступила на иностранном языке, которым получатель владеет слабо);

– предрассудки и стереотипы, не позволяющие получателю отнестись к информации как к достоверной;

– ситуация, в которой получена информация (позитивная информация воспринимается более адекватно, нежели негативная);

– уровень квалификации получателя (квалифицированный специалист обычно воспринимает информацию, в том числе и негативную, более спокойно, нежели специалист, слабо разбирающийся в ситуации);

– психологический тип личности:

а) аналитик воспринимает только логичную, правильно организованную информацию;

б) деловик проникает в суть информации, концентрируясь на главном;

в) эгоцентрист воспринимает информацию импульсивно, только с личной точки зрения;

г) коммуникатор откликается преимущественно на «живую» информацию, ориентируясь на групповое мнение;

д) инноватор воспринимает информацию интуитивно, дает субъективную оценку преимущественно той информации, которая созвучна его идеям;

– физическое и психическое состояние получателя информации.

Сущность коммуникативной функции руководителя и ее основная задача заключается в обеспечении оптимального обмена инфор-

мацией внутри организации. *Критерием оптимальности* выступает то, насколько существующая коммуникативная сеть способствует достижению общих целей организации.

Создание эффективных коммуникаций достигается несколькими основными путями:

1) формулировка ясной, четкой и определенной *цели* организации, ее конкретизация – выделение подцелей для каждого подразделения (это избавляет от многих вопросов, делает излишними дополнительные разъяснения и оптимизирует коммуникации);

2) адекватный и детализированный план, четко регламентирующий основные виды работ подразделений и их нормативы;

3) правильно выбранный тип организации (экономичность структуры, отсутствие дублирующих подразделений, множественного подчинения);

4) эффективная система контроля – его справедливость, понятность подчиненным, гласность, систематичность – все это устраняет «ненужные разговоры», выяснения и конфликты.

Таким образом, средствами реализации коммуникативной функции являются все основные управленческие функции (целеполагание, планирование, организация, контроль). Это указывает на специфичность коммуникативной функции: во-первых, она является предметом специального регулирования со стороны руководителя, во-вторых, в еще большей степени обеспечивается не непосредственно, а через все управленческие функции в ходе их реализации. Существует и обратная зависимость: через коммуникативную функцию руководитель реализует все иные функции.

В итоге, главными в теории управления являются следующие три принципа формирования эффективных коммуникаций:

1) *принцип ясности*: сообщение обладает ясностью, если оно выражено таким языком и передано таким образом, что может быть понято получателем;

2) *принцип целостности*: цель управленческих сообщений – содействовать установлению взаимопонимания между людьми в процессе их сотрудничества, направленного на достижение целей организации;

3) *принцип стратегического использования неформальной организации*: наиболее эффективной коммуникация бывает тогда, когда руководитель использует каналы коммуникации неформальной организации в дополнение к каналам коммуникации формальной организации.

Вывод. Информация и коммуникации находятся в тесной взаимосвязи, которая проявляется в реализации руководителем всех функций управления. Учет этой взаимосвязи определяет эффективность управления информацией и коммуникациями.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое коммуникация?
2. Каковы элементы и этапы коммуникационного процесса?
3. Какие виды коммуникаций существуют?
4. Какие виды коммуникационных барьеров могут быть в организации?

Глава 7

ЛИДЕРСТВО

Чтобы иметь влияние на людей, надо думать только о них, забывая себя, а не вспоминать о них, когда понадобится напомнить им о себе.

В. О. Ключевский

7.1. Сущность лидерства

По мере стабилизации экономики, формирования новой системы ценностей, внедрения корпоративной культуры, подчиненной стратегии развития компании, перехода от стихийного бизнеса, ориентированного на сиюминутную прибыль, к цивилизованному, для которого характерна ответственность перед потребителем (клиентом), обществом и своими сотрудниками, приходит понимание того, что менеджер – это прежде всего лидер, человек, нацеленный на положительный результат. Стать лидером можно, имея высокую профессиональную подготовку и практический опыт, а также учитывая веяния времени.

Организации, добивающиеся успеха, отличаются тем, что имеют динамичное и эффективное руководство. Часто синонимами слов *руководство* и *руководитель* являются слова *лидерство* и *лидер*. Вопросы лидерства вызывали интерес с древних времен. Однако систематическое, целенаправленное и широкое изучение лидерства началось только со времен Ф. Тейлора.

Природу лидерства можно лучше понять, если сравнить его с собственно управлением. Быть менеджером и быть лидером в организации не одно и то же. Менеджер в своем влиянии на работу подчиненных и построении отношений с ними использует и полагается на должностную основу власти и источники, ее питающие. Лидерство как специфический тип отношений управления основывается на процессе социального взаимодействия в организации. Этот процесс бо-

лее сложный, требует высокого уровня взаимозависимости его участников. В отличие от управления, лидерство предполагает наличие в организации *последователей*, а не подчиненных. Отношения «начальник – подчиненный», свойственные традиционному взгляду на управление, заменяются отношениями «лидер – последователь».

В теории лидерство рассматривается как способность активизировать людей, умение показать пример для подражания и оказывать влияние на отдельных людей и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Лидерами становятся не по воле организации. Процесс влияния на людей с позиции занимаемой должности называется формальным лидерством. Быть менеджером еще не значит автоматически считаться лидером в организации, т. к. лидерству свойственна неформальная основа. Можно занимать первую должность в организации, но не быть в ней лидером. Процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям, называется неформальным лидерством. Неформальный характер лидерства связан с использованием личностной основы власти и источников, ее питающих. Действия лидеров не ограничиваются рамками каких-то полномочий и структур. Руководитель может быть лидером совершенно независимо от формальной должности, положения в иерархии. Идеальным считается такой руководитель, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными.

7.2. Лидер и менеджер

Лидерство – это не управление. Управление концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство – на том, чтобы люди делали правильные вещи. Различие между менеджером и лидером проводится по многим позициям. Эффективный менеджер не обязательно является лидером, и наоборот. Их основные характеристики находятся как бы в разных измерениях (табл. 1).

Менеджер направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты. Хороший менеджер вносит порядок и последовательность в выполняемую работу. Свое взаимодействие он строит на фактах и в рамках установленных целей. *Лидер* воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего и помогая адаптироваться к новому, пройти этап изменений.

Таблица 1

Отличительные характеристика менеджера и лидера

Менеджер	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План – основа действий	Видение – основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

Менеджеры имеют тенденцию занимать пассивную позицию по отношению к целям. Чаще всего они по необходимости ориентируются на кем-то установленные цели и почти не используют их для проведения изменений. Лидеры, наоборот, сами устанавливают цели и используют их для изменения отношения людей к делу.

Менеджеры склонны разрабатывать свои действия в деталях и во времени, планировать привлечение и использование необходимых ресурсов для того, чтобы поддерживать организационную эффективность. Лидеры добиваются этого же или большего путем разработки видения будущего и путей его достижения, не вникая при этом в оперативные детали и рутину. Менеджеры предпочитают по-

рядок во взаимодействии с подчиненными. Они строят свои отношения с ними в соответствии с их ролями. Лидеры подбирают людей, которые понимают и разделяют их взгляды и идеи. Лидеры учитывают потребности работников, воспринимаемые ими ценности и движущие ими эмоции. Менеджеры обеспечивают достижение целей подчиненными, контролируют их поведение и реагируют на каждое отклонение от плана. Лидеры строят свои отношения с подчиненными на доверии, мотивируя и вдохновляя их. В основе совместной работы лежит доверие. Используя собственный профессионализм, способности и умения, менеджеры концентрируют свои усилия в области принятия решений. Они пытаются сузить набор путей решения проблемы. Решения часто принимаются на основе имеющегося опыта. Лидеры, в противоположность менеджерам, предпринимают постоянные попытки разработки новых и неоднозначных решений проблемы. После решения одних проблем лидеры ищут новые, особенно если есть возможность получения соответствующего вознаграждения.

Подходы к изучению лидерства различаются комбинацией трех основных переменных – это лидерские качества, лидерское поведение и ситуация, в которой действует лидер.

7.3. Теория лидерских качеств

Это наиболее ранний подход в изучении и объяснении лидерства. Согласно личностной теории лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Например, это уровень интеллекта и знания, активность и энергичность, привлекательная внешность и обаяние, порядочность, инициативность, высокая степень уверенности в себе. Были сделаны попытки классифицировать лидерские качества:

– *физиологические* (рост, вес, сложение, внешний вид, состояние здоровья и т. п.);

– *психологические или эмоциональные* (уравновешенность, властность, стремление к превосходству, независимость, гибкость, инициативность, работоспособность и т. д.);

– *умственные или интеллектуальные* (ум и логика, рассудительность, проницательность, оригинальность мышления, речевая развитость, образованность и др.);

– *лично-деловые* (такт и дипломатичность, умение брать на себя риск и ответственность, умение организовывать, убеждать, умение разбираться в людях и др.).

Теория лидерских качеств обладает рядом недостатков:

1) перечень потенциально важных лидерских качеств оказался очень большим, поэтому стало невозможным создать «единственно верный» образ лидера, а следовательно, заложить какие-то основы теории;

2) большинство лидерских качеств не поддаются измерению;

3) теория не признает различия в проявлении лидерских качеств в зависимости от особенностей организации или ситуации.

Таким образом, данный подход, изучающий лидерские качества, несомненно интересен, но малоэффективен. Однако он способствовал появлению и развитию других концепций лидерства и оказался надежным сдерживающим средством в переоценке поведенческих и ситуационных основ лидерства.

7.4. Поведенческий подход (концепции лидерского поведения)

Данный подход раскрыл понимание лидерства с точки зрения поведения руководителя, желающего побудить людей к достижению целей организации. Изучение образцов поведения, присущего лидерам, началось накануне Второй мировой войны и активно продолжалось до середины 1960-х гг. Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а его поведением по отношению к подчиненным. Важное

отличие от концепции врожденных качеств в том, что данная концепция предполагала возможность подготовки лидеров по специально разработанным программам. Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства. Наиболее известные теории данного типа:

- 1) три стиля руководства по К. Левину;
- 2) классификация стилей по Р. Лайкерту;
- 3) двухфакторная теория руководства согласно результатам исследования Университета штата Огайо;
- 4) управленческая «решетка» Р. Блейка и М. Моутона.

Стиль управления – это совокупность приемов и методов работы руководителя. Это устоявшаяся манера поведения руководителя в целях оказания на подчиненных влияния и побуждения их к достижению целей организации.

В результате исследований К. Левин выделил три стиля руководства.

1. *Авторитарный стиль* – основывается на отдаче подчиненным в приказной форме распоряжений без объяснения их связи с целями организации. Руководитель определяет не только содержание задания, но и способы его выполнения, отдает предпочтение наказаниям, жесткому тону, официальному характеру отношений, сохраняет дистанцию между собой и подчиненными. Применение этого стиля может быть эффективным тогда, когда подчиненные полностью находятся во власти руководителя (например, на военной службе), безгранично ему доверяют (отношения «тренер – спортсмен»), а руководитель уверен в том, что они не способны самостоятельно действовать правильным образом.

2. *Демократичный стиль руководства* в противоположность авторитарному предполагает, что руководитель доверяет подчиненным, интересуется их мнением по большинству решаемых вопросов, обсуждает их с подчиненными, поддерживает с ними полуофициальные отношения. Организации, в которых доминирует демократический

стиль управления, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается для них привлекательным, а достижение успеха служит вознаграждением.

В условиях авторитарного стиля можно выполнить намного больший (в количественном отношении) объем работы, нежели в условиях демократического. Но качество работы, оригинальность и новизна при демократическом стиле управления будут значительно выше. Следовательно, авторитарный стиль предпочтительнее для руководства простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты, а демократический – для руководства сложными, где на первое место выступает качество.

3. *Либеральный (попустительский) стиль* – наиболее предпочтителен там, где необходимо стимулирование творческого подхода исполнителей к решению поставленных задач. Его суть состоит в том, что члены группы работают почти самостоятельно: руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения. За собой оставляет лишь функции консультанта, оценивающего полученные результаты. Поощрение и наказание выступают на второй план, на первом – внутреннее удовлетворение, получаемое подчиненными от возможности реализовать свои творческие способности. Этот стиль нашел распространение в научно-исследовательской деятельности, при опытно-конструкторских разработках.

В чистом виде полярные стили руководства встречаются крайне редко. Выбор стилей обусловлен рядом различных факторов, главный из них – ситуация. На практике между авторитарным, демократическим и либеральным стилями управления нет четкого раздела.

Таким образом, концепции лидерского поведения свидетельствуют о том, что лидерами становятся, а не рождаются. Лидерское

поведение может быть развито и улучшено посредством обучения и специальной подготовки. Поведенческие концепции лидерства основаны на широком спектре изменений лидерского поведения, что усложняет их апробацию.

7.5. Концепции ситуационного лидерства

Ситуационный подход основан на предположении, что для эффективного управления стили поведения и личные качества руководителя должны соответствовать конкретным ситуациям, т. е. лидерское поведение должно быть разным в разных ситуациях.

К основным ситуационным теориям относятся:

- ситуационная модель Ф. Фидлера,
- модель лидерства «путь-цель» Т. Митчелла и Р. Хауса,
- модель принятия решений Врума–Йеттона–Яго.

Все модели ситуационного лидерства, обращая главное внимание на воздействие внешних факторов, дополняют друг друга в понимании феномена лидерства. В рамках этих моделей делается попытка определить различные лидерские стили и обосновать с помощью ситуационных переменных эффективность их применения. Модели имеют существенные отличия по набору рассматриваемых лидерских стилей, по набору ситуационных факторов и путей нахождения связи между ними. По-разному в моделях определяется эффективность лидерства.

Вывод. Рассмотренные теории лидерства допускают, что лидерство и его управленческий эффект могут быть измерены и легко определены. На практике это не всегда так. Потребность в разработке новых подходов к изучению лидерства была вызвана тем, что в этих подходах делался односторонний упор либо на черты и поведение лидера, либо на ситуацию, в которой он выбирал нужный ему стиль, поэтому появившиеся в последнее время концепции лидерства пытаются соединить эти стороны.

7.6. Современные концепции лидерства

1. *Концепция атрибутивного лидерства.* Объясняет причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего. Наблюдая за работой подчиненных, лидер получает информацию о том, как она выполняется. В зависимости от этого он делает выводы о поведении каждого из работников и выстраивает свое поведение так, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненного. Например, если лидер приписывает плохие результаты работы подчиненного его лености, то за этим может последовать выговор. Если лидер считает, что виной являются внешние факторы, например, резко возросший объем работы, то он постарается решить проблему по-другому.

Концепции атрибутивного лидерства пытаются ответить на вопрос: *почему* люди ведут себя так, а не иначе? При этом учитывается, что в большинстве случаев лидер не имеет возможности следить за работой подчиненных. В рамках этого подхода лидер выполняет роль информационного процессора: он ведет поиск информации, помогающей ответить на вопрос: *почему* то или иное происходит? Найденное таким образом объяснение причин направляет *его* лидерское поведение. Определение лидером причин поведения подчиненного базируется на трех составляющих: *личность*, *сама работа*, *организационное окружение* или обстоятельства.

Подчиненные склонны видеть причины своей плохой работы вне себя, а руководители – в подчиненных. При этой модели происходит не воздействие лидера на поведение подчиненного, а *взаимодействие* между лидером и подчиненным. Подчиненный своей реакцией на меры руководителя оказывает влияние на последующее поведение руководителя.

2. *Концепция харизматического лидерства.* Харизма является формой влияния на других посредством личной привлекательности, что обеспечивает власть над последователями. Харизма дает пре-

имущества эффективнее оказывать свое влияние на подчиненных. Лидеры харизматического типа испытывают высокую потребность во власти, оказывают влияние, имеют сильную потребность в деятельности и убеждены в моральной правоте того, во что верят. Такому лидеру характерна уверенность в себе, высокая чувствительность к внешнему окружению, видение решения проблемы за пределами статус-кво, умение свести это видение до уровня, понятного последователям и побуждающего их к действиям; неординарное поведения в реализации своего видения.

Выделяют *негативную* сторону харизмы – она связана с узурпацией личной власти или полным фокусом лидера на самого себя (Гитлер, Ленин, Сталин), и *позитивную* – связанную с упором на разделяемую власть и тенденцию к делегированию части ее последователям (Сахаров, Мартин Лютер Кинг).

Исследование практики деловых организаций показало, что в обычной ситуации харизматическое лидерство не всегда требуется для достижения в бизнесе более высоких результатов. Чаше оно уместно в тех ситуациях, когда последователи сильно идеализируют свои желания и пути их выполнения. Это во многом объясняет более частое наличие харизмы у лидеров, проявляющих себя в политике, религии, на военном поприще. Для бизнеса важность харизматического лидерства возрастает по мере необходимости проведения в организации радикальных изменений в связи с критичностью ситуации.

3. *Концепция преобразующего (реформаторского) лидерства.* Лидер-реформатор – это *преобразователь*, а не спаситель, он проявляет *творчество*, а не кудесничество, за ним стоят *реалии*, а не мифы, он ведет последователей от *результата к результату*, а не от обещания к обещанию, он ориентирует людей на *труд*, а не на дивиденды, его цель *не изменить мир*, а измениться в мире через развитие. Модель преобразующего лидерства предполагает наличие у лидера и последователей определенного поведения, пригодного для творческого решения проблемы в кризисной ситуации.

Отличия модели:

1) влияние лидера на последователей через привлечение их к участию в управлении; не стоит слепо следовать за лидером, надо критически оценивать предоставляемые возможности, уменьшать влияние эмоций и увеличивать значимость рациональности в поведении;

2) атмосфера доверия развивает сильную взаимозависимость между лидером и последователями, возникает серьезная опасность того, что руководитель окружит себя соглашателями, либо наоборот, пойдет на поводу у подчиненных.

Вывод. Проблемы лидерства являются ключевыми в достижении организационной эффективности. Подходы к изучению лидерства различаются комбинацией трех основных переменных: лидерских качеств, лидерского поведения и ситуации, в которой действует лидер. Важную роль при этом играют характеристики и поведение последователей. Каждый из подходов предлагает свое решение проблемы эффективного лидерства.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое лидерство? (понятие лидерства)
2. Какие подходы к лидерству существуют?
3. Что изучают современные концепции лидерства?
4. Как на практике можно применить теории лидерства?

Глава 8

КОНФЛИКТЫ И СТРЕССЫ

К каждому подобрать отмычку.
В этом искусство управлять людьми.
В. Грасиан

8.1. Сущность и классификация конфликтов

Нередко позиции отдельных сотрудников организации или руководителя и коллектива в отношении трудовых вопросов не совпадают, что может привести к возникновению конфликтной ситуации. Менеджер обязан предвидеть конфликт. Для этого необходимо обладать культурой общения, уметь устранять помехи на пути взаимного понимания, не повторять ошибок, быть самокритичным и владеть собой, соблюдать этику общения с подчиненными, не переносить деловые конфликты на личности, быть объективным по отношению к подчиненным, терпимым к их слабостям, владеть методами убеждения.

Конфликты нельзя однозначно причислить к негативным явлениям, негативным может быть поведение в конфликтной ситуации. Коллективное управление, когда сотрудник рассматривается как ценный участник всех процессов, а не как получатель команд и распоряжений, создает ситуацию, в которой имеют место различные позиции и мнения. Для руководителя чрезвычайно важно уметь справляться с конфликтными ситуациями, обладать интуицией и достаточными знаниями в области психологии.

Конфликт – это противоречие, возникающее между людьми в процессе решения тех или иных вопросов.

Одна из сторон конфликта требует изменения поведения другой стороны. Однако не каждое противоречие можно назвать конфликтом: наличие у людей различных взглядов, суждений о какой-либо проблеме не мешает их слаженной работе. Возникновению конфлик-

та способствуют противоречия, затрагивающие интересы, статус, моральное достоинство личности или группы. Конфликты создают напряженные отношения в коллективе, переключают внимание сотрудников с непосредственной работы на «выяснение отношений», тяжело сказываются на их нервно-психологическом состоянии.

Конфликты бывают естественные и искусственные. *Естественные конфликты* возникают сами собой, когда выявляется большое несоответствие между чьим-то представлением о человеке, организации или деятельности и собственным представлением человека о себе, организации или деятельности. В процессе конфликта это несоответствие, накопившаяся напряженность в отношениях людей, снимаются, и какое-то время сохраняется уровень соответствия.

Искусственные конфликты создаются людьми для реализации определенных целей, в том числе для снятия накопившегося стресса.

Большую роль в создании конфликтов играет преднамеренная, умышленная интрига, цель которой – вынудить людей действовать по задуманному сценарию. Снижать возможность развития интриг можно за счет:

- формирования устойчивых личных представлений о явлениях и процессах (нельзя быть «флюгером» в одном и том же коллективе);
- создания допустимой информационной прозрачности на всех уровнях деятельности;
- формирования организационной культуры коллектива и компании;
- создания сплоченных целеустремленных коллективов.

В зависимости от степени вовлечения сотрудников конфликты можно сгруппировать следующим образом:

- *горизонтальные* – в них вовлечены сотрудники, не состоящие в подчинении друг другу;
- *вертикальные* – в них вовлечены сотрудники, находящиеся в подчинении;
- *смешанные* – в них вовлечены сотрудники как не состоящие в подчинении друг другу, так и находящиеся в подчинении.

Существуют и так называемые *эмоциональные* конфликты, источниками которых чаще всего бывают недоверие, мнительность, основанные не на объективных, а на субъективных причинах. Именно такие конфликты могут вызвать напряженные ситуации в коллективе.

Самое серьезное влияние на формирование напряженной конфликтной ситуации внутри организации в последнее время оказывают процедуры увольнения сотрудников. Руководителей порой мало волнуют чувства и переживания работника, который попадает под сокращение штата или в силу каких-либо причин самостоятельно изъявляет желание покинуть организацию. Причины, на которые ссылается сотрудник при увольнении по собственной инициативе, и подлинные мотивы, побудившие его к такому шагу, могут существенно различаться. Следует в каждом случае определить истинную причину увольнения сотрудника, правильно ее оценить и принять решение о целесообразности в данной ситуации попыток удержания данного лица в коллективе. Важно, чтобы сотрудник покидал организацию без чувства обиды, раздражения и мести. Только в этом случае можно надеяться на то, что уволенный не предпримет целенаправленных действий, которые могут спровоцировать конфликт. Основным понятием конфликта является *конфликтная ситуация*, которая предполагает наличие двух основных составляющих – участников конфликта (оппонентов) и предмета конфликта.

Участники конфликта в силу сложности их структуры не одинаковы между собой по рангу. Если участник конфликта выступает в нем лишь от своего имени и преследует только свои личные интересы и цели, то его относят к оппоненту первого ранга; если в конфликт вступает группа индивидуумов, преследующих общую групповую цель, то речь идет об оппоненте второго ранга; оппонентом третьего ранга считается структура, состоящая из непосредственно взаимодействующих друг с другом простых групп второго ранга; оппонентом нулевого ранга можно считать человека, который в противоречии с самим собой вырабатывает свою собственную позицию.

Первопричина конфликта, являющаяся основой конфликтной ситуации, называется *предметом конфликта*. Определение предмета конфликта – наиболее сложная, но основная задача, решаемая одновременно с выявлением причин конфликта.

Между предметом и участником конфликта во всех его стадиях возникают отношения различной сложности. Для возникновения конфликта необходимы участники (оппоненты), цель их действий, т. е. *предмет конфликта*, а также определенные действия со стороны оппонентов, называемые *инцидентом*.

Таким образом, конфликт – это конфликтная ситуация плюс инцидент (действия участников конфликта). Конфликтная ситуация способна существовать еще задолго до прямого столкновения оппонентов, она может переходить к новым оппонентам даже тогда, когда причины конфликта уже исчезли. Инцидент может возникнуть как по инициативе оппонентов (или одного из них), так и по объективным причинам (например, срыв важного задания или ошибка руководителя). Конфликтная ситуация и инцидент относительно независимы друг от друга. Так, конфликтная ситуация в своей основе имеет объективные обстоятельства, а инцидент возникает неожиданно. При этом конфликтная ситуация (как и инцидент) создается оппонентом намеренно, ради достижения определенных целей. Ситуация может быть также порождена им без цели или даже во вред себе по причинам психологического свойства.

Задача оптимизации социально-психологического климата коллектива диктует необходимость выявления причин возникновения конфликтов между его членами. Один из первых шагов на пути решения этой задачи – разработка социально-психологической типологии конфликтов, основанной на взаимосвязи людей в рамках их отношений в коллективе:

– взаимосвязи функционального характера, определенные совместной трудовой деятельностью (носят как непосредственный, так и опосредованный характер);

– взаимосвязи психологического характера, вызванные потребностями людей в общении;

– взаимосвязи, обусловленные принадлежностью работников к одному коллективу.

Исходя из указанных взаимосвязей, которые в норме должны иметь согласованный характер, можно выделить типы конфликтов, нарушающих успешное осуществление соответствующей связи.

Мотивационные конфликты. Психологические потребности в качестве мотива производственной деятельности и поведения в целом, как правило, недооцениваются. Наиболее ярко выражены такие мотивы, как безопасность, принадлежность к определенному обществу, престиж, чувство собственного достоинства, самореализация. Постоянная «недогрузка» на производстве и, соответственно, низкий социальный статус могут нарушить эмоциональное спокойствие человека или задеть чувство собственного достоинства. К конфликту побуждает и «перегрузка», которая должна получать признание, что, однако, происходит не всегда и сотруднику, перевыполняющему задание, высказывается недовольство.

Конфликты коммуникации. Коммуникационный конфликт налично, когда никто не решается установить обратную связь с руководителем, т. е. никто не обращает внимание руководителя на его промахи. Аналогичная ситуация возникает и в том случае, когда сотрудник не получает сигналов о том, что его признают и уважают, никогда не слышит слов одобрения, в результате чего теряет уверенность в себе. К коммуникационным конфликтам относятся и банальное непонимание, и неверная интерпретация информации, но следует подчеркнуть, что лишь источник информации виноват в том, что она понята неправильно.

Конфликты власти и безвластия. Руководителям хорошо известно чувство бессилия, когда им противостоит оппозиция, к которой примыкает большинство работников. Постоянное стремление к новому и невозможность реализовать свои идеи постепенно ло-

мают человека. Коллективное управление производством вносит изменения в ситуацию, тем не менее, существует масса возможностей затормозить развитие, что приведет к конфликту. Чаще всего от этого страдает производство.

Внутриличностный конфликт. Одна из его самых распространенных форм – *ролевой* конфликт, когда человеку предъявляют противоречивые требования относительно того, каким должен быть результат его работы. Например, заведующий магазином может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги, а позже может высказать недовольство тем, что продавец слишком много времени тратит на покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела товарами. Внутриличностный конфликт может возникнуть также в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями. Например, возникшая внезапно необходимость решить какую-то проблему в выходные дни, на которые работник уже запланировал отдых с семьей. Внутриличностный конфликт может также стать ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Такой конфликт обусловлен низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и в организации, а также стрессом.

Межличностный конфликт. Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал, рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Ресурсы ограничены, поэтому каждый считает, что он должен убедить вышестоящее начальство выделить ресурсы именно ему, а не другому руководителю. Межличностный конфликт может проявляться также как столкновение личностей: люди с разными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом.

Конфликт между личностью и группой. Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый

должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и тем самым удовлетворить свои социальные потребности. Однако если ожидания группы противоречат ожиданиям отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, когда кто-то, желая заработать больше, трудится сверхурочно или перевыполняет нормы, группа может расценивать такое чрезмерное усердие как негативное поведение. Аналогичный конфликт возникает, когда руководитель, призванный обеспечивать производительность и одновременно соблюдать правила и процедуры организации, вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. В этом случае группа может изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

Межгрупповой конфликт. Между формальными и неформальными группами также возможны конфликты. Неформальные группы, считающие, что руководитель относится к ним несправедливо, могут сплотиться и попытаться восстановить справедливость с ним путем снижения производительности труда. Еще один пример межгруппового конфликта – конфликт между профсоюзом и администрацией.

К сожалению, зачастую появляются разногласия между линейным и штабным персоналом, который, будучи обычно более молодым и образованным, любит использовать технические термины, что затрудняет общение. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях, чтобы восстановить свой авторитет, линейные руководители намеренно избирают такой способ реализации их предложения, который приведет к его провалу. Штабной персонал в свою очередь, возмущаясь, что его представителям не дают возможности самим провести в жизнь свои решения, старается сохранить информационную зависимость от него линейного персонала.

Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации: одно из подразделений может попытаться увеличить свою прибыль, продавая готовую продукцию внешним потребителям, вместо того, чтобы удовлетворить потребности других подразделений компании в своей продукции, продавая ее по более низкой цене.

8.2. Причины и последствия конфликтов

В социально-психологическом плане конфликтная ситуация – это возникшее в сфере общения резкое несоответствие между ожидаемыми и конкретными действиями сотрудников.

Существуют различные приемы предотвращения конфликтов:

- 1) не обращать внимания на несущественные или случайные ошибки;
- 2) признавать и слушать друг друга;
- 3) находить общие точки зрения, решения;
- 4) критиковать действия, а не личность;
- 5) дискутировать честно и открыто;
- 6) улыбаться;
- 7) постоянно учиться.

Способы создания конфликтов:

- 1) собирать и предавать гласности компрометирующие документы («чемодан компромата»);
- 2) настаивать на своей власти и исключительности;
- 3) не обращать внимания на частые предложения, мнения, решения;
- 4) перечислять подчиненным их старые ошибки и обиды;
- 5) перекладывать на других свои ошибки;
- 6) применять напускную строгость и грубость;
- 7) афишировать свой большой опыт.

Конфликт возникает в результате взаимодействия следующих трех составляющих:

- ситуация (совокупность объективных предпосылок, провоцирующих возникновение конфликта);
- личность участника конфликта (осознание ею ситуации вступления в конфликт);
- отношение личности к ситуации (наличие у нее мотивов вступления в конфликт).

В конфликтной ситуации для руководителя очень важно вовремя определить истинную причину конфликта, поскольку главным при ликвидации конфликтов является устранение их предпосылок. Причины возникновения конфликтов могут быть самыми разными. Их можно объединить в несколько основных групп.

1. Неумение правильно сформулировать цель и (отсюда) постановка неверной цели. Нередко руководитель видит свою главную задачу в контроле за действиями подчиненных, в высокой требовательности к ним и в пресечении малейших нарушений дисциплины. Однако, как уже говорилось, его главная задача – создавать условия, необходимые для успешной работы подчиненных.

2. Неумение учитывать индивидуальные особенности людей: степень их организованности, коммуникабельности, ответственности и т. д.

3. Инновационные изменения в структуре организации: смена руководителей, возникновение новых профессиональных групп, повышение по службе, понижение зарплаты и т. д.

4. Неправильное стимулирование подчиненных поощрением и наказанием. Стимулируя подчиненных, руководитель, как правило, опирается на поддержку коллектива, в противном случае удостоенный похвалы попадает в разряд любимчиков, а в случае наказания – невинно обиженных. В обоих случаях возникает конфликтная ситуация.

5. Неверное отношение к критике. Критика и самокритика с целью исправления упущений необходима. Но низкий уровень культу-

ры некоторых людей приводит к тому, что они без нужды повышают голос, допуская бестактность, грубость, провоцируя конфликт. Этого можно избежать, если своевременно выяснить, нельзя ли решить проблему без критики, узнать позицию того, кому предназначена критика, выслушать его.

Надо попытаться выяснить, кто заинтересован в том, чтобы задание не выполнялось или выполнялось не должным образом. Если таких людей нет, следует установить причину случившегося (незнание, неумение исполнителя, неаккуратность, небрежность и др.). Не только указывайте на недостатки, но и обязательно намечайте пути их устранения. Требуя соблюдения определенных принципов и выполнения правил поведения, следите, выполняете ли вы их сами. Всегда убеждайте тех, кого критикуют, что нет предела совершенству. Не следует забывать, что любая ошибка руководителя тиражируется в восприятии подчиненных, сохраняется в их памяти и долго влияет на характер взаимоотношений. Надо уметь признавать ошибку, чтобы она не стала причиной ухудшения отношений с людьми, и чтобы сохранить свой авторитет.

6. Бестактность, а иногда и грубость со стороны руководителя. Социальные психологи утверждают, что в сложных нынешних условиях стиль и методы руководства людьми и коллективами в основном не изменились. Руководители называют подчиненных бездельниками, лентяями, дармоедами, нередко допускают фамильярность в общении с ними. Особое место занимает так называемая респондентная агрессия, когда люди начинают искать виновника всех бед и несчастий в своем близком окружении, в своей среде.

И все же главное условие перерастания конфликта в ссору, склоку – недовольство членов коллектива друг другом, субъективное эмоциональное отношение одной конфликтующей стороны к другой. Неприязнь, возмущение точкой зрения или поведением оппонента ведут к психологическому напряжению, нервному возбуждению или апатии конфликтующих, отодвигая на второй план интере-

сы дела. Негативные эмоции, как правило, главная причина конфликта, деловые же разногласия в этом случае – только повод выразить неприязненное отношение к человеку.

Причиной конфликта может стать случайное стечение обстоятельств – своеобразный форс-мажор. Такой конфликт трудно предусмотреть, и в этом случае руководителю приходится оперативно действовать по результатам, а не по упреждению конфликта.

Конфликт представляет собой многоаспектный, динамичный, развивающийся процесс, имеющий не только формы проявления, но и следующие стадии развития:

- конфликтная ситуация;
- собственно конфликт (инцидент);
- разрешение конфликта.

Конфликтная ситуация характеризуется наличием предмета конфликта, оппонентов и объективных и субъективных причин, однако прямое противоборство оппонентов еще отсутствует, хотя имеется логическое противостояние, возникновение разногласий.

Собственно конфликт представляет собой действие, логически вытекающее из сформировавшейся ситуации. Возникает неприязнь, напряженность, личные отношения участников конфликта полностью прекращаются, а деловые сводятся к минимуму.

Разрешение конфликта представляет собой изменение конфликтной ситуации. Конфликтная ситуация может не перейти в стадию конфликта (инцидента), тогда изменение (или ликвидация) предконфликтной ситуации может быть разрешением конфликта в целом.

Признаком разрешения конфликта является завершение инцидента, а не перерыв в его действии. Завершение инцидента может произойти только в случае изменения цели, объекта, оппонентов, внутриконфликтных отношений. Человек может попытаться убедить других принять его точку зрения или заблокировать чужую с помощью первичных средств влияния – принуждения, вознаграждения,

харизмы, убеждения и др. В зависимости от эффективности управления конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что и повлияет на возможность будущих конфликтов.

8.3. Пути разрешения и профилактики конфликтов

Разобраться в причинах и источниках конфликта может помочь совет более опытного коллеги или руководителя. Главное – не спешить предать конфликт гласности или публичной оценке, этим можно обидеть какую-нибудь из его сторон. Чтобы ликвидировать конфликт, не нужно проявлять резкость, применять оскорбления или угрозы. Психологи советуют прежде всего избавиться от внутреннего беспокойства или волнения. Полезно сделать паузу в разговоре, предложить другую тему либо перенести разговор на другое время, для того чтобы овладеть ситуацией. Руководитель обязан вмешаться в конфликт, при этом четко разграничивая свои юридические и моральные права.

Для разрешения конфликта руководитель должен:

- объективно оценить ситуацию и признать наличие конфликта, что снимет многие отрицательные моменты (недомолвки, скрытые действия и др.) и приблизит его разрешение;
- отличить повод конфликта от его предмета – непосредственной причины, которая часто маскируется;
- определить вид конфликта, его стадию, предмет конфликта, цели основных участников (оппонентов) конфликта;
- выяснить мотивы вступления в конфликт каждого оппонента, которые могут быть как положительными, так и отрицательными;
- перед началом действий по разрешению конфликта представить и проанализировать возможные варианты решения.

Иногда некоторые действия кажутся абсурдными, но впоследствии именно они приводят к успеху – объединяют конфликтующие стороны или содействуют сближению позиций.

Существует несколько способов выхода из конфликта, основанных на непосредственных действиях руководителя организации:

1) переговоры с оппонентами: при достижении компромисса может исчезнуть основа конфликта;

2) изменить предмет конфликта, а значит, изменить отношение к конфликту; для этого важно знать, в какой мере разногласия связаны с производственными, а в какой – с социальными или личными отношениями;

3) отделить споры между конфликтующими сторонами от проблемы, которую нужно решить, проанализировать ряд возможных путей решения проблемы и выбрать лучший из них, взаимоприемлемый для всех сторон конфликта;

4) стремиться к созданию идеальных рабочих мест: там, где царят порядок и хорошее настроение, мало места для конфликтов;

5) использовать комплексный подход к минимизации конфликтных ситуаций, который включает:

а) профилактику конфликтных ситуаций путем повышения надежности системы управления персоналом;

б) разработку алгоритмов разрешения конфликтов на научной основе и четкой схемы действий администрации в конкретных ситуациях (примирительные процедуры при конфликтных ситуациях);

в) создание адекватной системы психической саморегуляции и высокой эмоциональной устойчивости персонала; применение психотехнологий положительного воздействия на персонал;

г) бесконфликтные процедуры перемещения (перераспределения), неполной занятости и увольнения (сокращения) персонала.

Если основу конфликта составляют объективные условия, то его простое прерывание без принятия эффективных мер по преодо-

лению причин может создать еще более острую ситуацию, т. к. после прерывания конфликта конфликтная ситуация сохраняется.

Еще один способ предотвращения конфликта – это принятие компромиссных решений. Компромисс может быть достигнут за счет:

- взаимного понимания того, что среди возможных решений нет ни одного приемлемого для всех заинтересованных сторон;
- достижения взаимных уступок для всех заинтересованных сторон;
- подавления потребностей и интересов одной из сторон;
- предварительного учета и удовлетворения ключевых потребностей и интересов всех заинтересованных сторон.

Первый путь достижения компромисса самый распространенный. Он основан на выборе лучшего решения из набора плохих. Этот компромисс недолговечен, т. к. его база постоянно меняется. *Второй* путь основан на добровольном отказе от каких-то требований экономического, технологического или социального характера. Этот путь редко дает положительные результаты, т. к. остающиеся неудовлетворенными требования всегда порождают существенные проблемы в организационных отношениях. *Третий* путь: компромисс достигается за счет использования организационно-распорядительных методов при авторитарном стиле управления и быстро приводит к компромиссу при существенных имущественных, правовых и финансовых различиях в положении сторон. *Четвертый* путь наиболее предпочтительный, но труден в осуществлении. Он основан на выявлении приоритетов потребностей и интересов человека и общества.

Только комплексный подход к профилактике конфликтов позволяет добиться устойчивых хороших результатов. Вариант алгоритма разрешения конфликтов приведен в таблице 2.

Алгоритм разрешения конфликта

<i>Поведение конфликтующих сторон</i>	<i>Механизм достижения соглашения сторонами</i>
Признавайте наличие конфликта	Не игнорируйте конфликт; если чувствуете, что он назревает, прямо заявите об этом
Очертите зону конфликта	Определите границы конфликта, выявите вовлеченные в него стороны, установите причины, приведшие к конфликту, его глубину и позиции сторон
Проявите заинтересованность в разрешении конфликта	При проведении переговоров с конфликтующими сторонами создайте атмосферу сотрудничества, делового общения; договоритесь о сотрудничестве
Установите процедуру, регламент и правила переговоров	Большинство конфликтов не удастся разрешить сразу, поэтому необходимо выработать определенный план совместных действий и процедуру контроля исполнения этого плана

8.4. Стресс и его источники

Стресс – это динамичное состояние, обусловленное наличием трудностей или препятствий, осложняющих достижение желаемых результатов. Стресс обычно возникает при наличии препятствий или неосуществленных желаний.

Например, получение высокой оценки по итогам аттестации может способствовать продвижению по службе и повышению заработной платы, а неудовлетворительная оценка стать препятствием для долгожданного повышения или даже основанием для увольнения с работы из-за несоответствия занимаемой должности.

Существуют два условия перехода потенциального стресса в реальный: неуверенность работника в том, что он обязательно до-

стигнет результата; особая для него важность получения этого результата.

Так, если продвижение в данной организации не представляет для работника существенного интереса, то он вряд ли будет испытывать стресс от неудовлетворительной оценки результатов его работы в организации. Стресс характеризуют как негативное явление, однако иногда он может оказывать позитивное влияние на производительность труда и его результаты.

Источники стресса можно условно разделить на три группы:

- внешние факторы,
- факторы, зависящие от организации,
- факторы, зависящие от работника.

Внешние факторы – это вооруженные конфликты и столкновения, усиление экономической и политической нестабильности в обществе, инфляция, безработица.

Факторы, зависящие от организации:

– характер выполняемой работы (сложность решаемых задач, самостоятельность в работе, степень ответственности, условия труда: степень опасности при выполнении работы, уровень шума, освещенность и т. п.);

– нечеткое распределение ролей (несоответствие формально установленных и реальных требований к поведению работников, ролевой конфликт);

– отношения в коллективе (отсутствие поддержки, проблемы с общением);

– организационная структура (например, матричная структура предполагает двойное подчинение, и это может быть потенциальным источником стресса для работника, вынужденного одновременно выполнять распоряжения двух руководителей);

– стиль управления (методы неоправданного давления и угроз, сопровождающиеся чувством беспокойства, страха, угнетенным состоянием).

Факторы, зависящие от работника – это личностные проблемы, специфические качества и черты характера самих работников.

Кроме того, к факторам, способствующим или препятствующим возникновению стресса, относятся:

- опыт работы;
- восприятие;
- поддержка коллег, друзей, родственников;
- активные попытки повлиять на ситуацию в целях ее улучшения;
- степень агрессивности.

Как правило, чем больше стаж работы сотрудника в организации, тем лучше он адаптируется к условиям труда, более успешно преодолевает трудности и устраняет препятствия в работе. Очень часто работники воспринимают ситуацию не такой, какова она в реальности, а такой, какой она им кажется в данный момент. Например, предстоящее увольнение в связи с сокращением штатов один работник может воспринимать как жизненную трагедию, а другой оптимистически, рассчитывая быстро устроиться на новую работу или создать свое собственное дело.

Естественно, поддержка коллег, друзей и родственников помогает снимать напряжение и преодолевать стрессы. Особенно это важно для людей с ярко выраженной потребностью во взаимопонимании, дружбе и общении. Активные попытки повлиять на ситуацию в целях ее улучшения (поведение, направленное на преодоление возникших трудностей и препятствий) способствуют предупреждению стресса и снижению его уровня, нежели пассивная позиция выжидания и невмешательства в создавшуюся ситуацию.

При оценке уровня стресса и причин его возникновения необходимо иметь в виду, что стресс имеет тенденцию накапливаться. Иногда даже незначительный повод, дополняя уже накопленный уровень стресса, может стать той самой «последней каплей», после которой наступают крайне негативные последствия. Именно поэтому, анализируя стресс, следует принимать во внимание всю совокупность при-

чин и обстоятельств, предшествующих его возникновению и обусловивших последствия стресса.

8.5. Последствия стресса

Стресс может проявляться по-разному. Симптомы стресса составляют три основные группы: физиологические, психологические, поведенческие.

Физиологические симптомы стресса – это повышение артериального давления, возникновение и обострение сердечно-сосудистых заболеваний и хронической головной боли и др. Механизм влияния стресса на физическое состояние человека до конца не изучен, но воздействие стресса на все его жизненные функции и здоровье сильнее, чем принято было считать раньше.

Психологические симптомы стресса – это чувство неудовлетворенности, которое проявляется через напряженность, беспокойство, тоску, раздражительность. Наиболее частые причины психологических симптомов стресса – нечетко установленные должностные обязанности и ответственность за их выполнение, однообразие в работе.

Поведенческие симптомы стресса:

- снижение производительности труда,
- неявки на работу,
- текучесть кадров,
- злоупотребление алкоголем.

Все это негативно влияет на количественные и качественные показатели работы.

В пределах допустимого уровня стресса работники нередко выполняют работу лучше, чем при отсутствии стресса: улучшается реакция, повышается скорость движений, увеличивается интенсивность труда. Пребывание в состоянии легкого стресса может быть полезным для эффектного публичного выступления. Но высокий уровень стресса и длительное пребывание в стрессовом состоянии

резко ухудшают показатели работы. По мере нарастания стресса заметно увеличивается количество неявок на работу – в связи с заболеваемостью работников (в результате ухудшения физического состояния, снижения иммунитета, обострения хронических заболеваний и др.), а также из-за прогулов (если состояние стресса сопровождается злоупотреблением алкоголя).

8.6. Стратегия управления стрессом

Управлять стрессом можно как на уровне организации, так и на уровне работника. *Управление стрессом на уровне организации* может идти по следующим взаимосвязанным направлениям:

- подбор и расстановка кадров;
- постановка конкретных и выполнимых задач;
- проектирование работ;
- взаимодействие и групповое принятие решений;
- программы оздоровления работников.

Различные по характеру и содержанию работы в разной степени влияют на создание стрессовой ситуации. Работники по-разному реагируют на ситуации: одни подвержены стрессу в значительной степени, другие – в гораздо меньшей, поэтому при подборе и расстановке кадров эти факторы должны быть приняты во внимание, чтобы избежать негативных экономических и социальных явлений.

Постановка конкретных и выполнимых задач, даже очень сложных, снижает возможность стресса и обеспечивает высокий уровень мотивации работников. Позитивным фактором является постоянная обратная связь между руководителем и подчиненным относительно выполнения конкретных работ.

Проектирование работ будет эффективным при наличии индивидуального подхода к каждому работнику. Одни (особенно молодежь) предпочитают содержательную творческую работу, позволяющую принимать самостоятельные решения. Но другим выполнение

однообразных, рутинных операций при сохранении привычного темпа и методов труда приносит наибольшее удовлетворение в работе и помогает избежать стресса.

Стресс возникает в том случае, когда работник не имеет четко установленных задач, не знает, что от него ждут в работе, на основе каких показателей и критериев будут оценены его результаты. Если работник участвует в обсуждении задач организации, то создаются условия для самостоятельного планирования труда, развития самоконтроля – и тем самым для предупреждения и снятия стресса.

Программа оздоровления работников включает ряд мер по обеспечению полноценного питания сотрудников, вовлечению в занятия спортом, разнообразные формы проведения досуга.

Управление стрессом на уровне работника. Не только общество и организация должны заботиться об уменьшении потенциальных источников стресса, многое зависит от работника. Наиболее распространенные рекомендации по предупреждению стресса:

- правильно распределять свое время (например, составить список наиболее приоритетных задач, проанализировать затраты времени на выполнение различных видов деятельности, рационально использовать время и находить дополнительные его резервы);
- заниматься спортом и физическими упражнениями;
- овладеть навыками тренировки, техникой самогипноза и другими методами релаксации.

От работника зависит создание благоприятных социальных факторов, способствующих предупреждению стресса: это налаживание теплых отношений в семье, создание атмосферы поддержки и доброжелательности в отношениях с друзьями и коллегами по работе. Кроме того, каждый работник должен овладеть искусством общения и управления конфликтом.

Вывод. Конфликты и стрессы – это не всегда негативные процессы в организации. Они оказывают большое влияние на поведение ра-

ботников, и правильное управление этими процессами способно сформировать наиболее благоприятный климат в коллективе.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключается сущность конфликта?
2. Каковы основные стадии развития конфликта?
3. Какие методы управления конфликтами существуют?
4. Что такое стресс и как он влияет на трудовую деятельность?
5. Какие способы профилактики стрессов существуют?

Глава 9

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

9.1. Понятие и структура организационной культуры

Организация – это сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура: то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что по их мнению хорошо, а что плохо и т. д. Все это не только отличает одну организацию от другой, но и существенно предопределяет успех функционирования и выживания их в долгосрочной перспективе. Если можно сказать, что организация имеет «душу», то этой душой является организационная культура.

Организационная культура играет очень важную роль в жизни организации, поэтому она должна быть предметом пристального внимания со стороны руководства. Менеджмент соответствует организационной культуре и не только сильно зависит от нее, но и может оказывать влияние на ее формирование и развитие.

Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых ею ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

Организационная культура имеет определенную структуру. Познавание организационной культуры начинается с *первого*, «*поверхностного*», или «*символического*», уровня, включающего такие видимые внешние факты, как применяемая технология и архитектура процессов, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги – это все то, что можно ощущать и воспринимать через органы чувств человека. На этом уровне явления легко обнаружить, но не всегда можно расшифровать.

На *втором* уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации в соответствии с тем, насколько они отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей.

Третий – «глубинный» – уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации; но эти скрытые и принимаемые на веру предположения тем не менее направляют поведение людей.

Выделяют два типа организационной культуры.

1. *Субъективная организационная культура* – исходит из разделяемых работниками образцов предположений, веры и ожиданий, а также их группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Сюда включают элементы символики, особенно ее духовной части: герои организации, мифы, истории об организации и ее лидерах, организационные табу, обряды и ритуалы.

Субъективная культура служит основой формирования *управленческой культуры*, т. е. стилей руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом. Это создает различие между схожими на вид организационными культурами. Например, две компании могут заявлять о качественном обслуживании своих клиентов. Но конечный результат будет во многом зависеть от того, как будет проходить руководство этим процессом.

2. *Объективная организационная культура* – обычно ее связывают с физическим окружением, создаваемым в организации: здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространства, удобства, кафетерий, комнаты приема, стоянки для автомобилей и сами автомобили. Все это в той или иной мере отражает ценности, которых придерживается данная организация.

Субъективный аспект организационной культуры создает больше возможностей для нахождения как общего, так и различий между людьми и организациями.

Существует несколько подходов к изучению организационной культуры.

Символический подход. Б. Вильперт – исследователь в области организационного поведения – отмечает, что символическое направление в изучении организаций пользуется широкой популярностью. Проблема символического менеджмента анализируется в работах конца 1970-х гг. Основные предпосылки этого подхода:

- смысл или интерпретация происходящего в организации важнее того, что происходит в действительности;
- нестабильность и неопределенность, широко распространенные в большинстве организаций, препятствуют рациональному решению проблем и принятию решений;
- люди используют символы для уменьшения неопределенности и установления ориентиров поведения при столкновении с нестабильностью.

В качестве символов могут выступать эмблемы, флаги, мифы, анекдоты, клички, привычки, обычаи и т. п. Руководители посредством символов могут поддерживать идеологию организации и помогать сотрудникам ориентироваться в сложном мире. Символы имеют смысл и приносят пользу только тогда, когда члены организации понимают их значение одинаково, что определяется в первую очередь существующими культурными ценностями. Исследователи обычно рассматривают «символическое управление» как течение в организационно-культурном подходе.

Когнитивный подход. Исследование когнитивных и символических аспектов деятельности организации чрезвычайно важно при анализе современных организационных культур. Многие исследователи указывают на возрастающую необходимость рассмотрения организаций как систем, сознательно координируемых коллективных

действий, участники которых вовлечены в непрерывный творческий процесс порождения смысла существования в целом и смысла труда в частности. В когнитивном подходе основной акцент делается на таких аспектах культуры, как коллективное сознание, когнитивные схемы или общая система знаний, верований и правил, определяющих соответствующие формы поведения.

В таком понимании организационная культура представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и символических средств, выполняющих репрезентативные, директивные и аффективные функции и способных создавать культурное пространство и особое ощущение реальности. Предполагается, что даже хаотичное и кажущееся бессмысленным поведение порождается относительно четкими правилами, определяемыми базовыми когнитивными структурами. Здесь возникают следующие исследовательские вопросы: какова структура используемого знания; каковы правила и сценарии, которые руководят действиями людей. Этот подход предполагает изучение организационного поведения как системы субъективных значений, которые разделяются членами конкретной организации и являются для внешнего наблюдателя определенными правилами, выполняемыми данной организацией.

9.2. Основные параметры и свойства организационной культуры

Организационная культура обладает рядом параметров:

– акцент на внешних (обслуживание клиентов, ориентация на потребности потребителя) или внутренних задачах; организации ориентированы на удовлетворение потребностей потребителя, имеют значительные преимущества в рыночной экономике, отличаются конкурентоспособностью;

- направленность активности на решение организационных задач или на социальные аспекты функционирования организации;
- меры готовности к риску и внедрению нововведений;
- степень предпочтения групповых или индивидуальных форм принятия решения, т. е. с коллективом или индивидуально;
- степень подчиненности деятельности заранее составленным планам;
- выраженное сотрудничество или соперничество между отдельными членами и группами в организации;
- степень простоты или сложности организационных процедур;
- мера лояльности работников организации;
- степень информированности работников о их роли в достижении цели организации.

Свойства организационной культуры:

- совместная работа – формирует у коллектива представления об организационных ценностях и способах следования этим ценностям;
- общность – означает, что все знания, ценности, установки, обычаи используются группой или трудовым коллективом для удовлетворения разнообразных потребностей;
- иерархичность и приоритетность – любая культура представляет ранжирование ценностей, часто главными для коллектива считаются абсолютные ценности общества;
- системность – организационная культура является сложной системой, объединяющей отдельные элементы в единое целое.

Влияние организационной культуры на деятельность организации проявляется в следующих формах:

- идентификация сотрудниками собственных целей с целями организации через принятие ее норм и ценностей;
- реализация норм, предписывающих стремление к достижению цели;
- формирование стратегии развития организации;

– единство процесса реализации стратегии и эволюции организационной культуры под влиянием внешней среды (меняется структура, следовательно, меняется организационная культура).

9.3. Содержание организационной культуры

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и идентифицирующих ту или иную культуру как на макро-, так и на микроуровне. Ф. Харрис и Р. Моран (1991) предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе 10 характеристик:

1) *осознание себя и своего места в организации* – в одних культурах ценится сокрытие работником своих внутренних настроений, в других – поощряется их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются в сотрудничестве, а в других – через индивидуализм;

2) *коммуникационная система и язык общения* – устная, письменная, невербальная коммуникации, «телефонное право» в силу открытости коммуникации передаются из группы в группу, от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жесты кулачки варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций;

3) *внешний вид, одежда и представление себя на работе* – разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа подтверждают наличие множества микрокультур;

4) *что и как едят люди, привычки и традиции в этой области* – организация питания работников, включая наличие или отсутствие предназначенных для этого мест на предприятии; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий в здании организации или вне его; дотации на питание; периодичность и продолжительность питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т. п.;

5) *осознание времени, отношение к нему и его использование* – степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это;

6) *взаимоотношения между людьми* – выстраиваются по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т. п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов;

7) *ценности* (как набор ориентиров о том, что такое *хорошо* и что такое *плохо*) и *нормы* (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) – что люди ценят (свое положение, титулы или саму работу и т. п.) и как эти ценности охраняются;

8) *вера во что-то и отношение или расположение к чему-то* – вера в руководство, успех, свои силы, взаимопомощь, этичное поведение, справедливость и т. п.; отношение к коллегам, клиентам и конкурентам, злу и насилию, агрессии и т. п.; влияние религии и морали;

9) *процесс развития работника* – бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; процедуры информирования работников и др.;

10) *трудовая этика и мотивирование* – отношение к работе и ответственность за нее; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; привычки по работе; оценка работы и вознаграждение; индивидуальная или групповая работа.

Эти характеристики организационной культуры, взятые в комплексе, отражают концепцию организационной культуры и придают ей смысл. Члены организации, разделяя веру и ожидания, создают свое физическое окружение, вырабатывают язык общения, совершают адекватно воспринимаемые другими действия и проявляют понимаемые всеми чувства и эмоции. Все это помогает им понять и интерпретировать культуру организации, т. е. придать значимость событиям и действиям и сделать осмысленным свое рабочее окружение.

Поведение людей в организации связано нормами, вытекающими из этих разделяемых верований, ожиданий и действий.

9.4. Виды организационной культуры

Существует множество подходов к выделению видов организационной культуры и, соответственно, методам их диагностики. В соответствии с моделью рамочной конструкции конкурирующих ценностей (OCAI) определение доминантного типа организационной культуры осуществляется на основе двух измерений (критериев).

Первое измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают гибкость, дискретность и динамизм организации, от критериев, акцентирующих стабильность, порядок и контроль. Так, некоторые организации считаются эффективными, если они склонны к переменам, отличаются адаптивностью и цельностью (современный торгово-развлекательный центр), другие предприятия эффективны, если они стабильны, предсказуемы и механически целостны (например, университеты).

Второе измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством. Границы этого измерения простираются от организационной сплоченности и согласованности на одном краю до организационной разобщенности – на другом. Например, Диснейленд во Франции и Диснейленд в Китае при реализации единой концепции учитывают и специфику национального рынка.

Анализ организационной культуры по данной методике осуществляется с помощью инструмента оценки OCAI, который позволяет диагностировать те аспекты организации, которые определяют фундамент ее культуры.

1. *Бюрократическая культура* (иерархическая структура) – ключевые ценности успеха – четкие линии распределения полномочий по

принятию решений, стандартизированные правила и процедуры, механизмы контроля и учета. Поэтому организационная культура характеризуется как формализованное и структурированное место работы. Эффективные руководители – это хорошие координаторы и организаторы, поддерживающие плановый ход деятельности.

2. *Рыночная культура* – прибыльность, производительность, итоговые результаты. Базисные установки культуры заключаются в следующем: внешнее окружение – это враждебный вызов; потребители разборчивы и заинтересованы в приобретении ценностей; организация занимается бизнесом с целью усиления своего конкурентного положения. Лидеры являются твердыми хозяевами, они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино стремление побеждать.

3. *Клановая культура* – разделяемые всеми ценности и цели, сплоченность, соучастие, индивидуальность и ощущение организации как «мы». Организации больше похожи на большие семьи, чем на объекты экономической деятельности. Приняты групповая (бригадная) форма работы, программы вовлечения наемных работников в бизнес и корпоративные обязательства перед ними, повышение квалификации наемных работников. Потребители воспринимаются как партнеры; организация действует в бизнесе, создающем для работника гуманное внешнее окружение. Клановая культура характеризуется как дружное место работы благодаря преданности и традициям; лидеры мыслят как воспитатели и, возможно, даже как родители.

4. *Адхократическая культура* – адхократия определяет некоторую временную специализированную динамическую организационную единицу. Она быстро изменяется – как только возникнут новые обстоятельства. Власть перетекает от индивида к индивиду или от одной целевой бригады к другой в зависимости от возникающей проблемы. Ярко выражен акцент на индивидуальность, имеет место поощрение риска и предвидение будущего, поскольку почти каждый работник оказывается причастным к производству, общению с клиен-

тами, исследованию и развитию. Данный тип характеризует динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы жертвовать и идти на риск. Важным считается новаторство, готовность к изменениям. В перспективе быстрый рост и обретение новых ресурсов. Успех означает производство или предоставление уникальных и оригинальных продуктов и услуг.

9.5. Формирование организационной культуры

Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что сказывается на ее культуре. Однако практика свидетельствует, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой совместный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы. Первая – *внешняя адаптация*: что должно быть сделано организацией и как это должно быть сделано. Вторая – *внутренняя интеграция*: как сотрудники решают свои ежедневные, связанные с их работой и жизнью в организации проблемы.

Процесс *внешней адаптации и выживания* связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды. Здесь решаются вопросы, имеющие отношение к выполняемым задачам, методам их решения, реакции на успехи и неудачи и др. Люди должны знать реальную *миссию* своей организации, это поможет им осознать личный вклад в ее выполнение. Что касается *установления целей* и выбора *средств* их достижения, то в одних организациях работники участвуют в установлении целей, и таким образом принимают на себя ответственность за их достижение, в других – участвуют только в выборе методов и средств достижения целей, в третьих – и то и другое.

Работники любой организации склонны участвовать в следующих процессах:

- выделять из внешнего окружения важное и неважное для организации;
- разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов;
- находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей.

Процесс *внутренней интеграции* связан с установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации – это процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования.

Коммуницируя и взаимодействуя, члены организации стремятся постигнуть окружающий их организационный мир. Они могут прийти к выводу, что он является меняющимся или застойным, полным возможностей или опасностей. Так, люди пойдут на нововведения, если верят, что могут провести важные изменения в окружающем их мире, и то, что раньше представляло опасность, может стать возможностью для изменений.

На формирование организационной культуры оказывает влияние внешнее окружение организации: деловая среда в целом и в отрасли – в частности; национальные культуры. Например, компании отраслей высоких технологий отличаются организационной культурой, поддерживающей инновационные ценности и веру в изменения.

9.6. Организационный климат

«Организационный климат» и «организационная культура» – термины для описания комплекса характеристик, присущих конкретной организации и отличающих ее от других. Организационный климат включает менее устойчивые характеристики (в большей степени подверженные внешнему и внутреннему влиянию). При общей организационной культуре предприятия организационный климат в двух

его подразделениях может сильно различаться (зависит от стиля руководства). Под влиянием организационной культуры могут быть устранены причины противоречий между руководителями и подчиненными.

Основными составляющими организационного климата являются:

- управленческие ценности (ценности руководителей и особенности восприятия этих ценностей работниками важны для организационного климата в рамках как формальных, так и неформальных групп);
- экономические условия (очень важно справедливое распределение отношений внутри группы; участвует ли коллектив в распределении премий и поощрении работников);
- организационная структура (ее изменение приводит к существенному изменению организационного климата);
- характеристики членов организации;
- размер организации (в крупных организациях большая жесткость и большой бюрократизм, нежели в мелких; творческий, инновационный климат более высокий уровень сплоченности достигается в небольших организациях);
- содержание работы;
- стиль управления.

В настоящее время много усилий прилагается для формирования и изучения организационного климата, существуют специальные методы его исследования. Необходимо формировать у сотрудников мысль о том, что работа является трудной, но интересной. В некоторых организациях определялись и письменно закреплялись принципы взаимодействия руководителя и персонала посредством сплочения коллектива путем организации совместного досуга сотрудников и членов их семей.

Организационная культура – это комплекс наиболее стабильных и продолжительно существующих характеристик организации. Организационная культура объединяет ценности и нормы, свойственные

организации, стили процедуры управления, концепции технологического, социального развития.

Организационная культура задает пределы, в которых возможно уверенное принятие решения на каждом уровне управления, возможности рационального использования ресурсов организации, определяет ответственность, дает направление развития, регламентирует управленческую деятельность, способствует идентификации работников с организацией. Под влиянием организационной культуры складывается поведение отдельных работников, определяется эффективность деятельности организации.

Вывод. Организационная культура развивается и изменяется в течение всей жизни организации, но это скорее постепенный и эволюционный процесс, нежели радикальный и революционный.

Вопросы для самоконтроля

1. Каково содержание и основные свойства организационной культуры?
2. Какие факторы формируют организационный климат?
3. Каковы классификационные признаки организационных культур?

Глава 10

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ И НАЦИОНАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА

10.1. Понятие национальной культуры

Человек составляет основу любой организации, которая создается для человека. Спектр организационной культуры широк и определяется уникальностью каждого человека. Существенное влияние на поведение людей в организации оказывает национальная культура их страны (основные духовные ценности и особенности поведения).

В условиях расширения международных экономических связей и развития сотрудничества между странами в разных областях экономики и общественной жизни, с одной стороны, происходит сближение стран, усиливается сходство в стратегии развития организаций, технологии производства, протекании инновационных процессов; с другой – сохраняются культурные ценности народа, а следовательно, и присущие им особенности в системе управления. Различия в культурных ценностях обуславливают поведение человека в организации. Знание таких различий является важным аспектом в управлении ею. В современном мире приходится сотрудничать с людьми разных национальностей, поэтому важно, чтобы различия в национальной культуре не отразились на ведении дел.

Культура – это усвоенное поведение, набор убеждений, привычек и традиций, разделяемый группой людей и усваиваемый людьми, составляющими некое общество. Можно определить культуру как коллективное программирование мыслей, которое отличает одну группу людей от другой. Культура в этом смысле включает системы ценностей. Элементами культуры с самыми глубокими корнями являются набор ценностей и фундаментальные, принимаемые как должное предположения, разделяемые группой людей. Такие ценности и предположения о самых разных явлениях, включая то, что считается «правильным» и «непра-

вильным», что «хорошо» и что «плохо», проявляются в установках и поведении людей. Часто поведение обуславливают глубоко укорененные ценности или убеждения, которые сами по себе есть продукт культурного обуславливания. Культурные различия бывают весьма существенными, поэтому люди совершенно по-разному воспринимают одно и то же явление. Например, в одной стране они могут высоко ценить свободу слова, а в другой считать, что эта свобода должна быть подчинена интересам общества.

Итак, культура включает некоторые ценности, общие для группы людей, обусловленные средой, в которой эти люди выросли и которая в некоторой степени влияет на их поведение внутри и вне организации. Культура – явление коллективное, но это не значит, что все в рамках определенной культуры думают и поступают одинаково. Индивидуальные различия очень важны. Когда описываем культуры, мы говорим о типичных ценностях, убеждениях, взглядах и нормах поведения. Также могут существовать субкультуры, основанные на других критериях. В некоторых странах субкультуры связаны, например, с принадлежностью к общественному классу, полу, религии, профессии, возрастной или этнической группе.

Значительное влияние на культуру также оказывает религия. Это влияние особенно ярко выражено в странах, где политическая система тесно связана с религией (Иран и Израиль). Сама по себе религия играет большую роль, обуславливая типы ценностей. Например, под влиянием конфуцианства в Азии сложились коллективистские взгляды. Протестантская этика повлияла на то, что многим англосаксонским странам стал присущ индивидуализм, а католическим – высокий уровень дистанции власти и склонность избегать неопределенности.

Многочисленные факторы обуславливают наш взгляд на мир, самих себя и других людей. Существует множество специфических факторов отличия культур:

- манера ухаживания;
- толкование снов;

- пищевые запреты;
- жестикуляция;
- способы приветствовать друзей и деловых партнеров;
- шутки;
- поведение во время еды;
- использование личных имен;
- религиозные ритуалы.

Все это представляет интерес для этнографов, но может иметь значение и в переговорном процессе, формировании поведения человека в организации.

Организация, являясь социальной системой, обладает всеми характеристиками того человеческого общества, в котором она функционирует. У тех, кто работает в организации, так или иначе проявляются особенности национальной культуры, что объясняется действием ментальных программ, которые люди приобретают в своем социальном окружении.

Особенности национальных культур, определяющие различия в культурах отдельных организаций, начали изучать еще в 1970-х гг. Различия в менталитете играют важную роль при межнациональном, межкультурном взаимодействии и в значительной степени определяют эффективность применяемых методов управления.

Охарактеризовать российскую национальную культуру сложно. Отмечаются существенные различия в культурных ценностях представителей разных регионов нашей огромной страны, а также разных поколений и социальных групп. Проблема выбора эффективных форм управления с учетом культурных особенностей народов России требует серьезных исследований. Тем не менее некоторые общие выводы относительно российских культурных ценностей, имеющих непосредственное отношение к управлению, уже можно делать.

10.2. Влияние национальной культуры на культуру поведения людей

Существует целый ряд подходов, позволяющих определить, чем именно страны отличаются друг от друга. Один из наиболее известных предложен Г. Хофстеде. Обследовав в 1970-х гг. более 116 000 работников, занятых в международных корпорациях в 40 странах, Г. Хофстеде пришел к выводу: представители этих стран различаются по четырем важнейшим критериям: индивидуализм/коллективизм; отношение к власти; отношение к риску; отношение к роли женщины в обществе.

Как известно, индивидуализм – это склонность к заботе о себе и своей семье. Коллективизм характеризуется единством, сплоченной социальной структурой, в которой люди отличают свою группу от других групп. Дистанция власти (отношение к власти) определяется тем, до какой степени члены организации, имеющие меньшие полномочия, приемлют неравное распределение власти, иначе говоря, насколько работники согласны с тем, что их начальники имеют больше полномочий, чем они сами. Отношение к риску (избежание неопределенности) определяет, насколько люди страшатся неопределенных ситуаций и в какой степени стремятся избежать их.

В начале 1990-х гг. предпринято несколько попыток определить национальные особенности поведения в России. На основе классификации Г. Хофстеде (по результатам исследований) они были охарактеризованы следующим образом:

- индивидуализм/коллективизм – преобладание коллективистских наклонностей;
- отношение к власти – дистанция власти и степень авторитаризма значительно выше среднего;
- отношение к риску – сильно выраженное стремление свести риск в обществе к минимуму;
- отношение к роли женщины в обществе – только формальное равноправие.

Различают страны с преимущественно коллективистскими и преимущественно индивидуалистскими наклонностями. Г. Хофстеде выявил высокий уровень корреляционной зависимости между степенью индивидуализма и показателем валового национального продукта на душу населения. Так, индивидуалистские страны (например, Германия) характеризуются наиболее высокими показателями валового национального продукта на душу населения, коллективистские – относительно низкими. В богатых странах люди больше склонны к индивидуализму, в бедных – к коллективизму, при этом исключение составляют Япония и азиатские страны, характеризующиеся высокими темпами развития промышленности.

Параметр индивидуализм/коллективизм характеризует степень, с которой граждане данной страны (сотрудники организации) предпочитают действовать самостоятельно. Таким образом, определив значение данного параметра, можно определить тесноту социально-психологической связи между членами общества или сотрудниками организации.

Сравним состав и различие стран по параметру индивидуализм/коллективизм (табл. 3).

Таблица 3

Различие стран по параметру индивидуализм/коллективизм

Страны с высоким значением коллективизма (например, Россия, Китай)	Страны с высоким значением индивидуализма (например, Германия)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Приоритет подготовки работника со стороны компании (тренинг, физическое состояние и др.) 2. Эмоциональная зависимость от компании 3. Преобладают моральные обязательства в отношениях с компанией 4. Групповые решения более привлекательные, чем индивидуальные 5. Редкая смена работы 6. Важны хорошие взаимоотношения с другими людьми и «достоинство руководителя» 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Приоритет личной жизни работника 2. Эмоциональная независимость от компании 3. Преобладает трезвый расчет в отношениях с компанией 4. Индивидуальные решения более привлекательные, чем групповые 5. Частая смена работы 6. Разрешение проблемы всегда должно иметь наивысший приоритет

Россия в соответствии со шкалой Г. Хофстеде может быть отнесена к группе стран с преимущественно коллективистскими наклонностями. Здесь коллективизм больше ценится, чем индивидуализм. Так, работники часто ожидают, что организация будет заботиться и опекать их, если они окажутся в затруднительном положении. В индивидуалистских странах в таких ситуациях принято больше полагаться на свои собственные силы. Принадлежность к группе, определенному социальному слою для многих россиян является достаточно сильным мотиватором, подчас не менее значимым, чем материальное вознаграждение.

В некоторых культурах отношения в основных группах (на работе или в семье) могут иметь очень большое значение. У китайцев существует концепция «гуанси», что означает связь или отношение. Они тратят много времени на развитие отношений как внутри, так и вне семьи и на создание связей. Вместо того чтобы полагаться на самих себя, они предпочитают пользоваться этими связями и ожидают, что в ответ их услугами тоже воспользуются. Такой коллективизм встречается во многих странах Азии, хотя в некоторых из них, более подверженных западному влиянию, происходят изменения.

Высокий показатель индекса индивидуализма характеризует культуры с высокой степенью индивидуализма (здесь во главе списка США). Этот аспект важен для менеджеров, выбирающих подходящий стиль менеджмента для работы за рубежом: они могут столкнуться с проблемами, если попытаются заставить своих подчиненных работать не в группах, а самостоятельно. В Корее, например, люди не обрадуются, если от них потребуют работать самостоятельно и обосновывать свои самостоятельные действия; они будут опасаться «потери лица», если их станет критиковать начальник. Социальное взаимодействие в Китае или Корее происходит так, чтобы не позволить людям «потерять лицо», и западному менеджеру необходимо знать об этом.

В целом культура существенно влияет на систему ценностей, стресс, деятельность в группе, участие в принятии решений, системы вознаграждений и другие категории организационного поведения, при-

чем все подвергается динамическим воздействиям и изменениям в установках и ценностях любых стран, включая Китай.

В России высокая дистанция власти, в то время как Германия характеризуется малой дистанцией власти. В странах с высокой дистанцией власти имеют место существенные отличия в поведении людей внутри организации в зависимости от их статуса и служебного положения. Работники, как правило, демонстрируют особое почтение в адрес своих руководителей. Звания и статус имеют большой вес. На переговоры в такие страны зарубежные организации предпочитают посылать (равно как и принимать) представителей, статус которых по крайней мере не ниже, чем у противоположной стороны. Россия может быть отнесена к группе стран с высокой дистанцией власти (например, бывшая Югославия, Индия и Греция).

По оценке специалистов, стремление контролировать ситуацию и свести риск к минимуму в экономической и социальной жизни общества – существенная особенность российского менталитета. Подтверждением этому может служить, например, во все времена провозглашаемая развернутая политика поддержки наименее защищенных и социально уязвимых групп населения, линия на перераспределение средств и доходов между эффективно работающими предприятиями и теми, кто трудился не очень успешно, уравнивательные тенденции в области оплаты труда и занятости. В странах, где отмечается стремление свести риск к минимуму, вырабатываются специальные механизмы, позволяющие минимизировать риск, например, множество формальных правил и процедур, регламентирующих поведение. Здесь может проявляться нетерпимость к нестандартным решениям и подходам, формам поведения, отличающимся от общепринятых. Население этих стран обычно демонстрирует относительно низкий уровень трудовой мобильности, а система пожизненного найма является широко распространенной практикой, пример такой страны – Китай.

Естественно, при характеристике менталитета той или иной страны оценки типа «хорош» или «плох» неуместны. Другое дело, что знание

особенностей поведения и системы управления в различных странах может оказаться весьма полезным при принятии наиболее оптимальных управленческих решений.

Модель оценки влияния национально-исторических факторов на развитие менеджмента в организации Г. Лейна и Дж. Дистефано имеет схожий характер и рассматривает шесть переменных факторов, определяемых как проблемы, с которыми общество сталкивается на протяжении всей своей истории. Переменными модели Г. Лейна и Дж. Дистефано являются: отношение человека к природе; ориентация во времени; вера в природу человека; ориентация на деятельность; отношения между людьми; ориентация в пространстве.

Модель предполагает, что национальная вариация каждой из указанных переменных имеет непосредственную связь с развитием менеджмента в организации в данной стране.

10.3. Национальная культура России

В последнее время в России отмечается значительный интерес к зарубежному опыту, в том числе и в области управления. Однако его применение будет успешным только в случае его модификации – приспособления к условиям российской действительности и особенностям российского менталитета. Изучая опыт управления в другой стране и пытаясь использовать его в отечественной практике, всегда полезно помнить об имеющихся сходствах и различиях России с этой страной. Например, богатый опыт, накопленный в Германии, далеко не всегда может быть успешно использован в той же форме в России. Касаясь особенностей поведения людей эти страны существенно отличаются. И если среди немцев преобладают индивидуалистские наклонности, то россиянам в большей мере свойственна ориентация на коллективистские ценности. Нельзя сбрасывать со счетов и такое отличие. В Германии принято поощрять риск: тот, кто рискует, имеет большие прибыли, однако в случае неудачи он берет на себя ответственность за убытки и по-

тери. В России же распределяют риск, а следовательно, и выгоды в случае успешного завершения дела. Вместе с тем разумное использование зарубежного опыта может оказаться достаточно эффективным средством решения экономических и социальных проблем. Подтверждением тому являются китайские «кружки качества». Американские специалисты утверждают, что «кружки качества» (группы работников, которые регулярно встречаются, чтобы обсудить проблемы качества, выявить причины их появления, предложить пути устранения и реализовать их на практике) появились в Америке, а в 1950-х гг. были экспортированы в Китай. В условиях китайского коллективистского менталитета «кружки качества» оказались настолько эффективными, что сейчас все чаще поднимается вопрос о необходимости возродить их и уделить им серьезное внимание в самой Америке.

Таким образом, знание культурных ценностей, преобладающих в России, а также в Германии или Китае, будет весьма полезным и для иностранных специалистов, которые работают в этих странах и имеют дело с их гражданами, чьи культурные ценности и историческое прошлое отличаются от их собственных. Под влиянием национальной культуры формируется национальный управленческий стереотип, который складывается исторически в результате применения органичного для данного общества подхода к организации и управлению, посредством априорного представления индивидов о том, как и какими методами может осуществляться управленческая деятельность, на что она направлена, как интегрируется работник в организации, какое место ему отводится в ней и т. д.

Национальный управленческий стереотип отражает управленческую традицию данного народа, одну из самых устойчивых, и предопределяет управленческий образ мышления менеджеров, стиль руководства, методы организации деятельности персонала (процедуры контроля, систему мотивации, подход к планированию и т. д.).

Для практики управления важно получить ответы на два вопроса: что надо знать о национальной культуре, чтобы предопределить ее вли-

яние на культуру организации; и можно ли соединить элементы разных национальных культур в рамках одной организации?

Выделяют следующие основные системные факторы влияния национальной культуры на поведение людей.

Система семьи – это семейные отношения и путь, с помощью которого люди воспроизводят, обучают и вводят в общество своих детей. В семье дети впервые вырабатывают образцы поведения, необходимые им для выполнения в будущем различных ролей в организации (например, отношения по статусу, возрасту, полу и т. п.).

Система образования – обеспечение молодых и новых членов общества информацией, знаниями, навыками и ценностными ориентирами. Например, в одних культурах больше учат через то, что не надо делать, а в других – наоборот.

Экономическая система – включает производство и распределение товаров и услуг. При этом имеет место и групповой, и коллективный, и индивидуальный подходы.

Экономическая система начинает работать на уровне ментальности после 300-летнего сохранения «правил игры». Если «правила игры» (в частности, отношение к собственности) меняются три раза за столетие (как, например, в России), то возможно проблемное экономическое поведение (люди ведут себя не «по правилам», а «по ситуации»).

Политическая система – преимущественно используется для поддержания порядка и существующей власти. Здесь могут иметь место и атрибуты племенного (даже родового) подхода, и элементы развитой демократии.

Религиозная система – нематериальные, духовные средства обеспечения смысла и мотивации в действиях людей. Эта система определяет мораль и преобладающие ценности в обществе, на которые ориентируются функционирующие в нем организации. В самом общем плане это все, что может быть определено как вера, не нуждающаяся в доказательствах и эмпирической проверке и обеспечивающая смыслообразу-

ющую функцию сознания. Связь религии и морали очевидна: научного обоснования моральных норм не существует.

Система социализации – это сеть и принципы социального группирования, создаваемые людьми в данном обществе.

Система здоровья – предотвращение заболеваний и исцеление людей, а также забота о жертвах бедствий и инцидентов.

Система отдыха – подразумевает пути использования человеком своего свободного времени. В одних национальных культурах уделяется значительное внимание занятию спортом, культивируются различные виды активного отдыха, в других – акцентируется внимание на народных танцах и пении, посещении зрелищ и т. д.

Все перечисленные составляющие непосредственным образом оказывают влияние на формирование определенной национальной культуры, которая чаще всего принимается во внимание при формировании культуры организации, действующей в данном обществе.

Важность знания этих факторов состоит в том, что руководитель, понимающий тонкие аспекты культуры своих подчиненных или коллег, будет наиболее эффективно управлять их поведением в организации (для достижения наибольшего положительного эффекта), а также сможет избежать различных ситуаций недопонимания между партнерами.

10.4. Культурный шок: понятие и стадии развития

Культурный шок – стрессовое воздействие иной культуры на человека или общество; разрушение устоявшихся социальных условий (общества, социальной группы, индивида) в результате столкновения с иной культурой. Главной причиной культурного шока является различие культур. Каждая культура имеет множество символов и образов, а также стереотипов поведения, с помощью которых можно автоматически действовать в разных ситуациях. Когда человек оказывается в условиях новой культуры, привычная система ориентации становится неадекватной, поскольку она основывается на других представлениях о мире, иных нормах и ценностях, стереотипах поведения и восприятия.

Обычно, находясь в условиях своей культуры, человек не замечает наличие некоторой части иной культуры. Американский исследователь Р. Уивер уподобляет эту ситуацию встрече двух айсбергов: именно «под водой», на уровне «неочевидного», происходит основное столкновение ценностей и менталитетов.

Он утверждает, что при столкновении двух культурных айсбергов та часть культурного восприятия, которая прежде была бессознательной, выходит на уровень сознательного, и человек начинает с большим вниманием относиться как к своей, так и к чужой культуре. Индивид с удивлением осознаёт наличие этой скрытой системы контролирующей поведение норм и ценностей лишь тогда, когда попадает в ситуацию контакта с иной культурой. Результатом этого становится психологический, а нередко и физический дискомфорт – культурный шок.

Термин «культурный шок» был введён в научный оборот американским исследователем К. Обергом в 1960 г. Он отметил, что вхождение в новую культуру сопровождается целым рядом неприятных ощущений.

Сегодня считается, что опыт новой культуры является неприятным или шоковым, с одной стороны, потому что он неожидан, а с другой – потому что он может привести к негативной оценке собственной культуры.

Обычно выделяют шесть форм проявления культурного шока:

- напряжение из-за усилий, прилагаемых для достижения психологической адаптации;
- чувство потери из-за лишения друзей, своего положения, профессии, собственности;
- чувство одиночества (отверженности) в новой культуре, которое может трансформироваться в отрицание этой культуры;
- нарушение ролевых ожиданий и чувства самоидентификации;
- тревога, переходящая в негодование и отвращение после осознания культурных различий;
- чувство неполноценности из-за неспособности справиться с ситуацией.

Большинство людей, сталкиваясь с национальной культурой других стран, испытывают состояние шока, которое обычно продолжается 4–6 месяцев и включает следующие этапы:

- все кажется новым и интересным; настроение оптимистическое;
- появляются сложности в общении – сказываются языковые барьеры;
- возникает чувство разочарования; настроение угнетенное;
- адаптация к новой культуре – наступает понимание того, что действительно важно, а что нет, как правильно вести себя в различных ситуациях.

Разумеется, культурный шок имеет не только негативные последствия. Современные ученые рассматривают его как нормальную реакцию, как часть обычного процесса адаптации к новым условиям. Более того, в ходе этого процесса личность не просто приобретает знания о новой культуре и нормах поведения в ней, но и становится более развитой культурно, хотя и испытывает стресс, поэтому с начала 1990-х гг. специалисты предпочитают говорить не о культурном шоке, а о стрессе.

Вывод. Важность знания особенностей национальных культур заключается в том, что руководитель, понимающий тонкие аспекты культуры своих подчиненных или коллег, может наиболее эффективно управлять их поведением в организации для достижения наибольшего положительного эффекта.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы основные критерии национальной культуры?
2. В чем заключается влияние национальной культуры на культуру организации?
3. В чем заключается содержание моделей Г. Хофстеде, Г. Лэйна и Дж. Дистефано?
4. Каково понятие и особенности культурного шока?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

С вопросами организационного поведения приходится сталкиваться при изучении всех тем дисциплины «Организационное поведение». Объединяет эти вопросы их обращенность к человеческим проблемам. Организационное поведение – это жизнь и деятельность, работа и общение сотрудников организации, ее отделов и других подразделений, их взаимоотношения друг с другом, представителями различных организаций и общественностью.

Люди, работающие в организации, имеют свои психологические проблемы; их источники находятся и за ее пределами, и внутри нее. Организации, в свою очередь, сами порождают новые психологические проблемы. Желательно, чтобы этих проблем было меньше и существовал надежный механизм их решения.

Эффективность организаций складывается из множества составляющих, важными среди которых являются психологические факторы, т. е. качества и состояния людей, их взаимоотношения, тот организационный климат, который они создают друг для друга и для себя своим собственным поведением. Когда организационное поведение становится поведением единой команды, отдельные члены которой в ладу друг с другом и сами с собой, тогда организация процветает, увеличивается ее социальный вес и укрепляется положительный имидж.

ТЕСТ

Теория поведения человека

1. ... – это наука о поведении людей в организации и его влиянии на результаты ее работы.

2. Организационное поведение рассматривается на следующих уровнях:

- а) индивидуальный;
- б) групповой;
- в) организационный;
- г) региональный;
- д) федеральный;
- е) смешанный.

3. Основные компоненты организационного поведения:

- а) индивид;
- б) группа;
- в) организация;
- г) государство;
- д) структура;
- е) регион.

4. Организация как объект организационного поведения – это:

- а) совокупность принципов управления;
- б) способы воздействия субъекта на объект;
- в) достижение общих целей работниками;
- г) обособленное объединение техники, людей и коммуникаций.

5. Правильная последовательность возникновения школ, изучающих организационное поведение:

- 1) административная;
- 2) научного управления;
- 3) психологическая;
- 4) человеческих отношений.

6. Представители психологической школы:

- а) А. Маслоу;
- б) Ф. Герцберг;
- в) Ф. Тейлор;
- г) М. Вебер;
- д) А. Файоль.

7. Известные мыслители школы человеческих отношений:

- а) М. П. Фоллет;
- б) Ф. Тейлор;
- в) А. Файоль;
- г) Э. Мэйо;
- д) М. Вебер.

8. Признать человеческие ресурсы в качестве основного элемента эффективной работы организации предлагали представители школы:

- а) административного управления;
- б) научного управления;
- в) человеческих отношений;
- г) количественных методов.

9. Установить соответствие между школами, изучающими организационное поведение, и их представителями:

- | | |
|---------------------------|-------------------------------|
| 1. Научного управления | а) Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилберт |
| 2. Административная | б) М. Вебер, А. Файоль |
| 3. Человеческих отношений | в) Э. Мэйо, У. Мур |
| 4. Психологическая | г) А. Маслоу, Ф. Герцберг |
| | д) К. Адамецкий |
| | е) В. Врум |
| | ж) Блейк и Моутон |

1. ... – это поведение, обусловленное выполнением требований определенной социальной роли (ролей).

2. Внутрикомандная роль работника с характеристикой: экстраверт, общительный, любознательный, восторженный:

- а) «администратор»;
- б) «председатель»;
- в) «исследователь ресурсов»;
- г) «мыслитель».

3. Признаки, характерные для внутрикомандной роли «председатель»:

- а) одаренность;
- б) умение работать с людьми;
- в) признание их заслуг и достижений;
- г) четкое осознание целей;
- д) рассудительность;
- е) благоразумие;
- ж) способность поддерживать дух коллективизма.

4. ... – это общее расположение индивида к своей работе.

5. Удовлетворенность работой зависит:

- а) от характера и содержания работы;
- б) от оплаты труда;
- в) от возможности продвижения;
- г) от целей организации;
- д) от структуры организации;
- е) от стиля управления.

6. Удовлетворенность работой влияет:

- а) на производительность труда;
- б) на эффективность труда;
- в) на текучесть кадров;
- г) на систему ценностей;
- д) на стратегию.

Целеполагание

1. Установить соответствие между миссией, целями организации и их характеристиками:

- | | |
|-----------|---|
| 1. Миссия | а) смысл деятельности, предназначение организации |
| 2. Цели | б) желаемые результаты деятельности |
| | в) задания, которые выполняют сотрудники |
| | г) общая культура и совместимость |

2. Общая цель предприятия, выражающая причину его существования, его предназначение – это:

- а) миссия;
- б) призвание;
- в) план;
- г) стратегия.

3. Выработка цели менеджмента, прогнозирование и перспективное планирование являются составными частями:

- а) стратегического планирования;
- б) оперативного управления;
- в) контроля;
- г) принятия решений.

4. Цели по периоду охвата от года до пяти лет:

- а) долгосрочные;
- б) среднесрочные;
- в) краткосрочные;
- г) оперативные.

5. Метод представления целей в организации, когда цели более низкого ранга раскрывают цели более высокого ранга, – это

6. Цель – это:

- а) различие между необходимым и фактическим состоянием организации;
- б) представления руководства о перспективах деятельности организации;
- в) будущее состояние организации, которое должно быть достигнуто;
- г) комплекс мероприятий по реализации стратегии развития.

7. Цели становятся инструментом управления, когда:

- а) закрепляют работу за исполнителями;
- б) определяют задания;
- в) сформулированы;
- г) известны персоналу;
- д) приняты аппаратом управления.

8. Ложное утверждение:

- а) цель – желаемое состояние объекта управления;
- б) метод управления по целям позволяет объединить планирование и контроль;
- в) система целей в организации формируется снизу вверх;
- г) стратегия – общий всесторонний план достижения цели.

9. Свойства целей:

- а) гибкость;
- б) адаптивность;
- в) множественность;
- г) соподчиненность;
- д) развертываемость.

10. Требования к целям:

- а) измеримость;
- б) гибкость;

- в) соподчиненность;
- г) развертываемость;
- д) важность.

11. Типы формулировки целей:

- а) точечная;
- б) траекторная;
- в) длинная;
- г) короткая;
- д) объективная.

12. Формулируя миссию, необходимо учитывать интересы:

- а) потребителей;
- б) сотрудников;
- в) собственников;
- г) конкурентов;
- д) государства.

13. Желательное (приемлемое) поведение работника должно соответствовать:

- а) целям;
- б) миссии;
- в) стратегии;
- г) структуре.

14. Требованием к установлению целей не является:

- а) гибкость;
- б) измеримость;
- в) достижимость;
- г) аналогичность.

1. Мотивация – это:

- а) объяснение причины своей деятельности;
- б) средства, используемые для повышения производительности труда;
- в) движущие силы, побуждающие человека к деятельности;
- г) синоним стимулирования.

2. Вознаграждение – это:

- а) все то, что человек считает ценным для себя;
- б) то, что человек получает в результате трудовой деятельности;
- в) одобрение начальника;
- г) синоним успеха работника.

3. Нужда, принимающая специфическую форму в соответствии с общим уровнем развития личности и т. п., – это:

- а) цель;
- б) мотив;
- в) потребность;
- г) интерес.

4. Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации – это:

- а) мотивация;
- б) распорядительство;
- в) прогнозирование;
- г) контроль.

5. Различают следующие теории мотивации:

- а) сущностные;
- б) содержательные;
- в) системные;
- г) ситуационные;
- д) процессуальные.

6. Установить последовательность групп потребностей в теории мотивации А. Маслоу (от низших потребностей к высшим – от 1 до 5):

- 1) безопасности;
- 2) самовыражения, самореализации;
- 3) физиологические;
- 4) принадлежности и причастности (социальные);
- 5) признания и самоутверждения (уважения).

7. Первоосновой содержательных теорий мотивации является:

- а) поведение;
- б) признание;
- в) потребность;
- г) восприятие.

8. Установить соответствие между группами содержательных и процессуальных теорий мотивации и именами ученых:

- | | |
|--------------------------|--------------|
| 1. Содержательные теории | а) А. Маслоу |
| 2. Процессуальные теории | б) В. Врум |
| | в) М. Вебер |
| | г) А. Файоль |

9. Методы властной мотивации и открытого принуждения людей к действиям называются:

- а) экономическими;
- б) социальными;
- в) административными;
- г) психологическими;
- д) распорядительными.

10. ...– это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям.

11. ... – это нужда в чем-либо объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития человека как личности.

12. ... – это то, что человек считает ценным для себя.

13. Представители содержательных теорий мотивации:

- а) А. Маслоу;
- б) Д. Мак-Клелланд;
- в) Ф. Герцберг;
- г) К. Альдерфер;
- д) Портер и Лоулер;
- е) В. Врум;
- ж) С. Адамс;
- з) Э. Лок.

14. ... – это процесс использования различных видов вознаграждений для мотивирования людей.

15. Установить правильную последовательность этапов мотивационного процесса:

- 1) получение вознаграждения;
- 2) возникновение потребностей;
- 3) осуществление действия;
- 4) поиск путей устранения потребностей;
- 5) устранение потребностей;
- 6) определение направления действия.

16. ... – это процесс изменения поведения человека на основе опыта, отражающего его действия, и реакции окружения на эти действия.

17. Методы научения поведению:

- а) компенсация;
- б) экономический;
- в) психологический;
- г) административный.

18. Установить соответствие между типами компенсации и их характеристиками:

- | | |
|---------------|---|
| 1. Позитивная | а) вознаграждение, приятное для человека |
| 2. Негативная | б) устранение нежелательных обстоятельств или раздражителей |
| | в) реакция на нежелательное поведение |
| | г) прекращение положительного реагирования на какие-то действия |
| | д) реакция на желательное поведение |

Групповая динамика

1. Уровень полномочий лидера и степень его воздействия на группу по мере развития команды:

- а) увеличиваются;
- б) уменьшаются;
- в) не изменяются;
- г) сохраняются.

2. Успешному построению команды способствуют:

- а) четко сформулированная цель;
- б) недостаток ресурсов и жесткий временной лимит;
- в) высокий уровень конкуренции внутри команды;
- г) хороший психологический климат;
- д) самообразование членов команды.

3. Установить правильную последовательность этапов развития группы:

- 1) роспуск;
- 2) формирование;
- 3) продуктивность;
- 4) «бурление»;
- 5) упорядочение.

4. Оптимальный количественный состав команды:

- а) 3–5 человек;
- б) 6–9 человек;
- в) 10–12 человек;
- г) 13–15 человек.

5. Установки, характерные для командной работы:

- а) люди – важнейший ресурс;
- б) постоянный контроль – условие эффективности;
- в) постоянные изменения, инновации;
- г) узкая специализация;
- д) заданность операций.

6. Формальные группы создаются:

- а) работниками;
- б) администрацией;
- в) стихийно;
- г) регулярно.

7. Пример формальной группы:

- а) спортивная команда;
- б) кружок по интересам;
- в) профсоюзный комитет;
- г) трудовой коллектив.

8. Команда в организации – это:

- а) коллегиальный орган;
- б) сплоченный трудовой коллектив;
- в) группа лиц со специальными полномочиями;
- г) руководитель и его подчиненные.

9. ... – это относительно обособленное объединение небольшого количества людей для достижения общей цели.

10. ... – это относительно постоянная система поведения согласно более или менее четко установленному эталону.

11. Эффективность работы группы не зависит:

- а) от размера группы;
- б) от статуса членов группы;
- в) от системы вознаграждения;
- г) от пола членов группы;
- д) от системы наказания.

Коммуникативное поведение

1. ... – это процесс информационного взаимодействия между людьми.

2. Изменения в поведении и состоянии получателя информации в коммуникационном процессе – это:

- а) информационное сообщение;
- б) канал передачи информации;
- в) результат коммуникационного воздействия;
- г) обратная связь в коммуникации.

3. Семантические барьеры в коммуникации возникают:

- а) из-за плохо сформулированных сообщений;
- б) из-за конфликта между отправителем и получателем информации;
- в) из-за несоответствия вербальной и невербальной коммуникации;
- г) из-за неумения слушать.

4. ... – это совокупность сведений о состоянии объекта управления, внешней и внутренней среды организации, используемых для принятия управленческих решений.

5. Коммуникации в системе управления – это:

- а) технические средства с сетью линий передачи;
- б) способы передачи распоряжений руководителя;
- в) способность менеджеров к коммуникабельности;
- г) процесс формирования деловых и межличностных связей.

6. ... – это процесс формирования деловых и межличностных связей в организации, сопровождающийся передачей информации от источника к получателю.

7. Требования, предъявляемые к управленческой информации:

- а) серьезность;
- б) оперативность;
- в) требовательность;
- г) подробность;
- д) достоверность.

8. ... – это передача информации без слов с помощью жестов, мимики и т. д.

9. ... – это передача информации с помощью слов.

10. Последовательность этапов процесса коммуникации:

- а) передача сообщения;
- б) зарождение идеи (информации);
- в) декодирование информации;
- г) выбор каналов связи и кодирование информации.

11. Элементами коммуникационного процесса являются:

- а) отправитель;
- б) сообщение;
- в) разработка идеи;
- г) канал передачи;
- д) кодировка;
- е) получатель;
- ж) декодирование;
- з) обратная связь.

12. ... – процесс передачи информации от источника к получателю с целью изменить его знания, установки или поведение.

13. Процесс перевода сообщения в мысль называется ...

Лидерство

1. ... – это манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющим влиять на них.

2. Установить соответствие между стилем управления и его характеристиками:

- | | |
|--------------------|--|
| 1. Авторитарный | а) использование наказаний, жесткий тон |
| 2. Демократический | б) доверие к подчиненным, участие работников в принятии решений |
| 3. Либеральный | в) предоставление самостоятельности |
| | г) единоличное решение всех вопросов, коммуникации вверх и вниз |
| | д) привлечение подчиненных к постановке целей, коммуникации горизонтальные |

3. Теория стилей К. Левина не включает стиль:

- а) пассивный;
- б) авторитарный;
- в) убеждающий;
- г) демократический.

4. Стиль руководства – это:

- а) повседневное поведение руководителя;
- б) устойчивые способы принятия решений;
- в) методы и формы работы с подчиненными;
- г) профессиональная деятельность руководителя.

5. Стиль управления – это:

- а) манера поведения в социуме;
- б) врожденная способность влиять на подчиненных;
- в) методы и формы работы руководителя;
- г) власть, основанная на должности.

6. Стиль руководства, характеризующийся централизацией власти, единоначалием, чрезмерной требовательностью, методами принуждения, называется ...

7. Стиль руководства, характеризующийся невмешательством в работу подчиненных и низкой ответственностью, называется ...

8. Стиль руководства, характеризующийся партнерскими отношениями, коллегиальным обсуждением проблем, самостоятельностью и инициативностью сотрудников, называется ...

9. Деловые качества руководителя:

- а) уверенность в себе;
- б) господство над другими;
- в) компетентность;
- г) самоменеджмент;
- д) стремление к власти.

10. Стиль управления руководителя в наибольшей мере определяется:

- а) ситуацией и решаемыми задачами;
- б) отраслевой спецификой организации;
- в) опытом работы менеджера;
- г) уровнем квалификации работников.

11. ... – это воздействие на группы людей, побуждающее их к достижению общей цели.

12. ... – это влияние на людей с позиции занимаемой должности.

13. ... – это влияние на людей через способности, умения или другие ресурсы, необходимые людям.

14. ... – это человек, который идет впереди, воодушевляет работников, передавая им свое видение проблемы и путей ее решения.

15. Хронологическая последовательность теорий изучения лидерства:

- 1) концепция ситуационного лидерства;
- 2) теория лидерских качеств;
- 3) теория адаптивного лидерства;
- 4) теория лидерского поведения.

16. Установить соответствие между группами качеств руководителя и их характеристиками:

- | | |
|---------------------|--|
| 1. Профессиональные | а) компетентность, эрудиция, самодисциплина |
| 2. Личные | б) интеллект, внешность, здоровье, отзывчивость |
| 3. Деловые | в) господство над другими, умение создать организацию |
| | г) приобретение новых знаний, уверенность в себе, стремление к преобразованиям |
| | д) способность управлять собой, поиск новых методов работы |

17. Современные концепции лидерства изучают:

- а) лидерские качества;
- б) стиль управления;
- в) поведение лидера в разных ситуациях;
- г) совокупность лидерских черт и их проявление в ситуациях;
- д) систему лидерских качеств и стилей управления.

18. Теории лидерства не включают:

- а) ситуационное лидерство;
- б) лидерское поведение;
- в) системное лидерство;
- г) адаптивное лидерство.

19. Формальный лидер:

- а) формально выполняет обязанности;
- б) не вникает в суть дела;
- в) требует беспрекословного подчинения по всем вопросам;
- г) обладает правом руководить в соответствии с должностью.

Конфликты и стрессы

1. ... – это столкновение противоположно направленных интересов, целей и мнений двух или более сторон.

2. Виды стрессов:

- а) внутриорганизационный;
- б) межорганизационный;
- в) внутриличностный;
- г) межличностный;
- д) физиологический;
- е) психологический.

3. Правильная последовательность этапов конфликта:

- 1) инцидент;
- 2) постконфликтные отношения;
- 3) конфликтная ситуация;
- 4) разрешение конфликта.

4. Межличностными методами разрешения конфликтов являются:

- а) метод уклонения;
- б) разъяснения требований к работе;
- в) метод сглаживания;

- г) использование системы вознаграждения;
- д) компромисс;
- е) координационные механизмы.

5. Стиль разрешения конфликта, при котором выигрывают обе стороны:

- а) уход от конфликта;
- б) компромисс;
- в) сотрудничество;
- г) объединение с другой стороной.

6. Уровень организационного конфликта, основанный на структурных методах:

- а) межгрупповой;
- б) межличностный;
- в) внутригрупповой;
- г) внеорганизационный.

7. Наиболее эффективная межличностная стратегия разрешения конфликтов:

- а) примирение через компромисс;
- б) приспособление;
- в) разрешение;
- г) уход от конфликта.

8. Структурные методы разрешения конфликтов:

- а) система вознаграждений;
- б) наказание;
- в) компромисс;
- г) сотрудничество;
- д) уклонение.

9. Установить соответствие:

- | | |
|--------------------------------------|---|
| 1. Позитивные последствия конфликтов | а) активизация инновационных процессов |
| 2. Негативные последствия конфликтов | б) ухудшение состояния здоровья работников |
| | в) повышение уровня сплоченности группы |
| | г) рост текучести кадров |
| | д) нормализация состояния здоровья работников |
| | е) снижение интереса к достижению целей |
| | ж) повышение качества принимаемых решений |
| | з) снижение показателей работы |
| | и) улучшение показателей трудовой дисциплины |
| | к) падение показателей трудовой дисциплины |

10. ... – адаптивная реакция индивида на внешнюю ситуацию, которая приводит к физическим, психическим, поведенческим отклонениям.

11. Факторы стресса на уровне группы:

- а) наличие конфликтов;
- б) уровень сплоченности;
- в) стиль управления;
- г) нормы поведения;
- д) система контроля.

12. Факторы стресса на уровне организации:

- а) организационная культура;
- б) распределение полномочий;
- в) наличие конфликтов;
- г) взаимоотношения формального и неформального лидеров;
- д) наличие «любимчиков».

13. Факторы стресса на уровне индивида не включают:

- а) тип темперамента;
- б) опыт работы;
- в) уровень самооценки;
- г) условия труда.

14. Установить соответствие между последствиями стресса и их характеристиками:

- | | |
|--------------------|---|
| 1. Физиологические | а) повышение давления, головная боль, расшатывание нервной системы |
| 2. Психологические | б) напряженность, тоска, раздражительность, снижение самооценки |
| | в) неявки на работу, увеличение текучести кадров, снижение производительности труда |
| | г) головная боль, раздражительность |

15. Управление стрессом на уровне организации не включает:

- а) изменение стиля руководства;
- б) улучшение условий труда;
- в) групповое принятие решений;
- г) обучение работников.

16. Управление стрессом на уровне группы не включает:

- а) умение распределять свое время;
- б) занятия спортом;
- в) здоровое питание;
- г) улучшение условий труда.

17. Физиологические последствия стресса:

- а) головная боль;
- б) повышение артериального давления;
- в) снижение производительности труда;
- г) раздражительность;
- д) напряженность.

18. Психологические последствия стресса:

- а) беспокойство;
- б) тоска;
- в) повышение артериального давления;
- г) злоупотребление курением;
- д) злоупотребление алкоголем.

Организационная культура

1. ... – это философия и идеология управления, принимаемые большей частью работников.

2. Объективная организационная культура включает:

- а) язык общения;
- б) здания;
- в) служебные автомобили;
- г) веру;
- д) ожидания;
- е) обряды.

3. Отличительным признаком организационной культуры не является:

- а) символика;
- б) развитие работников;
- в) цель организации;
- г) коммуникационная система.

4. Способом управления организационной культурой не является:

- а) организационное обеспечение управления;
- б) целеполагание;
- в) система наград;
- г) обучение;
- д) моделирование ролей.

5. Установить соответствие между признаками организационной культуры и их характеристиками:

- | | |
|------------------------|---|
| 1. Коммуникации | а) принятая в организации устная, письменная речь |
| 2. Ценности и нормы | |
| 3. Развитие работников | б) набор ориентиров о хорошем и плохом |
| | в) участие в управлении, обогащение работы |
| | г) фирменный стиль одежды |
| | д) оценка работы, продвижение по службе |

6. ... – это разделяемые работниками образцы предположений, веры и ожиданий.

7. ... – это физическое окружение, отражающее ценности организации.

Организационное поведение и национальная культура

1. ... – это основные духовные ценности и особенности поведения, характеризующие людей той или иной страны.

2. Переменной для измерения национального в организационной культуре в модели Г. Хофстеде не является:

- а) дистанция власти;
- б) ответственность;
- в) индивидуализм;
- г) неопределенность.

3. Переменной национальной культуры в модели Г. Лэйна и Дж. Дистефано не является:

- а) вера в природу человека;
- б) наем персонала;
- в) отношение между людьми;
- г) ориентация в пространстве.

4. Правильная последовательность этапов преодоления «культурного шока»:

- 1) возникает чувство разочарования;
- 2) происходит адаптация к новой культуре;
- 3) все кажется новым и интересным;
- 4) появляются сложности в общении.

5. Факторы национальной культуры, влияющие на поведение людей:

- а) система семьи;
- б) система образования;
- в) государство;
- г) муниципальная власть;
- д) бизнес.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Организационное поведение*: учебник / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломанидина. – М., 2012. – 383 с.
2. *Красовский Ю. Д.* Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 527 с.
3. *Оксинойд К. Э.* Организационное поведение: учебник для вузов. – М.: КноРус, 2009. – 472 с.
4. *Резник С. Д.* Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 459 с.
5. *Гражданский кодекс Российской Федерации* [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения 17.11.17)
6. *Трудовой кодекс Российской Федерации* [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения 17.11.17)
7. *Анциупов А. Я., Шипилов А. И.* Конфликтология: учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 551 с.
8. *Веснин В. Р.* Менеджмент: учебник для вузов. – М.: Проспект, 2004.
9. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: учебник. – 4-е изд. – М.: Экономист, 2005.
10. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Практикум по курсу «Менеджмент» / под ред. А. И. Наумова. – М.: Гардарики, 1998. – 288 с.: ил.
11. *Воловский В. А., Дорофеева В. В.* Организационное поведение: учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2003. – 121 с.
12. *Воловский В. А., Дорофеева В. В.* Организационное поведение: практикум. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2003. – 70 с.
13. *Гибсон Дж.* Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2001.

14. *Взаимосвязь* экономической и социальной функции потребительской кооперации / Г. В. Гутман, Н. И. Чукин, В. В. Калмыков. – М.: Маркетинг, 2002. – 176 с.
15. *Еропкин А. М.* Организационное поведение: конспект лекций. – М.: ПРИОР, 1998. – 89 с.
16. *Жигалов В. Т.* Основы менеджмента и управленческой деятельности: в 2 ч. – М.: ЦУМК ЦС РФ, 1995. – 268 с.
17. *Зайцев Л. Г., Соколова М. И.* Организационное поведение: учебник. – М.: Магистр, 2008. – 460 с.
18. *Златин П. А.* Организационное поведение: учебное пособие. – М., 2004.
19. *Крупанин А. А.* Организационное поведение. – СПб., 2002.
20. *Лютенс Ф.* Организационное поведение: пер. с англ. – 7-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1999.
21. *Менеджмент: учебное пособие / И. В. Лемеш [и др.]; под ред. В. И. Россинского.* – Новосибирск: НГАЭиУ, 2003. – 311 с.
22. *Менеджмент: тесты, задачи, ситуации, деловые игры: практикум: учебное пособие для вузов / под ред. Н. П. Беляцкого.* – Минск: Кн. дом, 2005.
23. *Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.* – М.: Дело, 2002.
24. *Молл Е. Г.* Менеджмент: организационное поведение: учебное пособие по специальности «Менеджмент». – М.: Финансы и статистика, 1998. – 156 с.
25. *Организационное поведение в структурно-логических схемах: учебное пособие / Ю. Г. Одегов, В. В. Козлов, В. Н. Сидорова.* – М.: Альфа-Пресс, 2007. – 360 с.
26. *Сергеев А. М.* Организационное поведение. – М.: Академия, 2006.
27. *Смолкин А. М.* Менеджмент: основы организации: учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 247 с.

28. *Соломанидина Т. О.* Организационная культура компании: учебное пособие. – М.: Управление персоналом, 2003. – 455 с.
29. *Спивак В. А.* Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2001.
30. *Удальцова М. В.* Социология управления: учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1997. – 141 с.
31. *Верховцева К. А.* Роль коммуникаций в управлении изменениями // Молодой ученый. – 2016. – № 3. – С. 489–491.
32. *Балашов А. П.* Основы менеджмента: учебное пособие. – М.: Вузовский учебник, 2008. – 288 с.

ГЛОССАРИЙ

Адаптационное поведение – специфический вид поведения, направленный на максимально скорую адаптацию в изменяющихся условиях внешней среды.

Адаптация – процесс приспособления личности, организации к изменяющимся условиям внешней среды.

Власть – возможность и способность оказывать влияние на поведение людей или групп при помощи какого-либо средства: воли, авторитета, права, владения ресурсами, насилия.

Влияние – процесс и результат изменения индивидом поведения другого человека, его установок, намерений, представлений.

Воспитание – формирование основ поведения.

Группа – союз двух и более индивидов, объединившихся вместе ради достижения общих целей.

Групповое единomyслие – давление, оказываемое на сотрудников с целью заставить их приспособиться к нормам группы и склонить к согласию.

Инновационное поведение – вид организационного поведения, направленного на внедрение инноваций.

Команда – вид группы (в организации), находящейся на более высокой ступени развития.

Коммуникационные сети – устойчивые структуры отношений, возникающие в процессе групповых коммуникаций.

Коммуникация – процесс обмена информацией между людьми.

Конструктивное поведение – поведение, направленное на наиболее эффективное достижение организационных целей.

Конфликт – активные, взаимонаправленные действия каждой из сторон для реализации своих целей, окрашенные сильными эмоциональными переживаниями.

Конфликт межгрупповой – вид межгруппового взаимодействия, выражающийся в столкновениях между различными группами, подразделениями для достижения своих целей.

Культура – здесь: исторически сформировавшаяся совокупность достижений развития общества, обеспечивающая адекватную коммуникацию индивида в организации.

Культура корпоративная – атмосфера в организации; общее понимание членами организации ожидаемого поведения.

Культура национальная – совокупность ценностей, установок, убеждений и норм, разделяемых большинством жителей страны.

Лидер – член группы, за которым признается право принимать ответственные решения в значимых для группы ситуациях; наиболее авторитетная личность, играющая главную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе.

Лидерство – совокупность характеристик личности, рождающих способность вести за собой людей для достижения конкретных целей.

Личность – устойчивая система социально значимых черт, характеризующих индивида.

Мотив – внутреннее побуждение индивида к деятельности, связанное с удовлетворением определенных потребностей.

Мотивация – побуждения, заставляющие индивида действовать определенным образом.

Навыки – осваиваемые и закрепляемые практические приемы, обеспечивающие целенаправленные действия индивида на основе знаний и умений.

Нормы групповые – совокупность правил и требований, вырабатываемых каждой группой.

Нормы поведения – требования к поведению члена группы, которые могут быть формализованными или неформализованными.

Организационная культура – характерная для организации совокупность ценностей, норм, убеждений, принципов, правил, разделяемых членами организации и влияющих на их поведение.

Организационное поведение – систематический научный анализ особенностей поведения индивидов, групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное исполнение и функционирование организации.

Организационное развитие – подход к управлению изменениями и развитию человеческих ресурсов; представляет собой долгосрочные программы по совершенствованию процессов организационного обновления и принятия решений.

Организация – тип коллектива, созданного для выполнения определенных намерений или целей и характеризующегося формальной структурой правил, властными отношениями, разделением труда, ограниченным членством или приемом.

Переговоры – универсальный метод управления конфликтами; набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Поведение – деятельность индивида, имеющая природные предпосылки и социально обусловленная.

Потребность – нужда в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности индивида, социальной группы, общества в целом.

Производительность труда – показатель эффективности труда, отношение его результатов к затратам.

Процессы коммуникативные – процессы обмена и передачи информации при помощи символов.

Равновесие – состояние в развитии организации, при котором ее потенциал соответствует уровню воздействия возмущающих факторов внешней среды.

Результативность – относительная оценка результата.

Роль – определенный стереотип, шаблон, модель поведения человека, объективно заданная социальной позицией личности в системе общественных или личных отношений.

Руководитель – лицо, наделенное полномочиями принимать управленческие решения и организующее их выполнение.

Сплоченность группы – степень удовлетворенности членов группы совместной работой.

Способности работника – умение решать различные задачи (выполнять задания) в процессе трудовой деятельности.

Статус социальный – показатель положения индивида или социальной группы в обществе, организации, степень известности, престижа обладателя поста в социальной системе.

Стиль руководства – совокупность типичных черт, приемов, способов работы руководителя для оказания воздействия на подчиненных.

Стимул – внешнее, непосредственное принуждение индивида к определенному поведению.

Стресс – состояние общего напряжения организма человека, возникающее как ответ на разнообразные воздействия внешней и внутренней среды, которые провоцируют сбои физиологических и психологических функций.

Стресс организационный – состояние повышенного напряжения в организации как реакция на воздействие внешней среды, которое может привести к потере управляемости.

Стрессоры – факторы, способствующие возникновению и развитию стресса.

Текучесть кадров – в организационном поведении это показатель, характеризующий увольнение работников по собственному желанию вследствие неудовлетворенности трудом.

Трудовая мораль – комплекс внутренних установлений и общезначимых предписаний, которым должны безусловно следовать отдельный человек, рабочая группа или коллектив в своем отношении к труду и его результатам.

Трудовое поведение – поведение работников в процессе трудовой деятельности в рамках конкретной организации и характерных для нее условий.

Удовлетворенность трудом – комплекс благоприятных чувств и эмоций, возникающих у работника при оценке результатов своего труда.

Управление поведением – система мер по формированию принципов, норм поведения индивидов в организации, которая позволяет достичь поставленных целей в заданные сроки и с допустимыми затратами.

Управление стрессами – способность адаптации личности к стрессовой ситуации. На уровне *организации* – изменения в политике, структуре производства, выработке четких требований к сотрудникам, оценке их деятельности. На уровне отдельной *личности* – набор приемов и способов снятия напряжения.

Управление межгрупповым конфликтом – воздействия по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, либо, если это не представляется возможным, коррекция поведения участников конфликта, либо поддержание уровня конфликтности в контролируемых пределах для обеспечения необходимого уровня результативности организации.

Установка – постоянная тенденция вести себя определенным образом по отношению к какому-либо предмету или явлению.

Факторы, вызывающие стресс – совокупность воздействий внешней и внутренней среды на человека, приводящая его в состояние стресса.

Ценности – набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни.

Цикл организации жизненный – период времени существования организации на рынке, в течение которого она проходит этапы своего функционирования.

Эффективность деятельности организации – оптимальное соотношение производительности труда, удовлетворенности работников, конкурентоспособности и развития.

Учебное издание

Сорокина Людмила Анатольевна

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие

Редактор – *Е. В. Талалаева*

Компьютерная верстка – *И. Т. Ильюк*

Подписано в печать 20.12.2017. Формат бумаги 60×84/16

Печать цифровая. Уч.-изд. л. 7,5. Усл. п. л. 11,4.

Тираж 100 экз. Заказ № 149.

ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный
педагогический университет»,

630126, г. Новосибирск, ул. Вилюйская, 28.

Тел.: 8(383)244-06-62, www.rfo.nspu.ru

Отпечатано: ФГБОУ ВО «НГПУ»