

Федеральное агентство по образованию
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
НИЖЕГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЛИНГВИСТИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМ. Н. А. ДОБРЮЛОВА

Н.Ю. Гусева

Организационное поведение

Учебное пособие

Нижний Новгород 2009

Печатается по решению редакционно-издательского совета ГОУ ВПО
НГЛУ.

Специальности: Менеджмент организации
Дисциплина: Организационное поведение

УДК 159.9:316.454.3(075.8)

ББК 65.050.9(2)

Г 962

Н.Ю. Гусева. Организационное поведение: Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский государственный лингвистический университет им. Н.А. Добролюбова, 2009. – 255 с.

В данном пособии даются основные разделы и вопросы по предмету «Организационное поведение». Рассматриваются особенности организационного поведения современных организаций с позиции системного подхода. Приводятся элементы, структура, динамика моделей организаций и организационного поведения. Представлены различные концепции, имеющие практическое значение для развития современных организаций. Изложены также основные понятия, методы, наиболее актуальные проблемы организационного поведения (коммуникаций, конфликтов, системы мотивации, организационной культуры и лидерства в организации).

Пособие предназначено для студентов высших учебных заведений – экономистов и менеджеров.

УДК 159.9:316.454.3(075.8)

ББК 65.050.9(2)

Рецензент О.В.Овечкина, канд. пед. наук., доцент

© ГОУ ВПО НГЛУ, 2009

© Гусева Н.Ю., 2009

СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1 Организационное поведение как наука.....	4
1.1 Предмет организационного поведения.....	4
1.2 История возникновения организационного поведения.....	9
Тема 2 Теоретические основы организационного поведения....	19
2.1 Основополагающие теории поведения человека в организации...	19
2.2 Модели организационного поведения.....	51
Тема 3 Организационная культура.....	65
3.1 Понятие организационной культуры.....	65
3.2 Содержание организационной культуры.....	69
3.4 Типы организационных культур.....	81
Тема 4 Развитие в организации.....	85
4.1 Развитие организации.....	85
4.2 Индивидуальное развитие и управление карьерой в организации.....	103
Тема 5 Система мотивации труда в организации.....	115
5.1 Понятие мотивации.....	115
5.2 Содержательные теории мотивации.....	119
5.3 Процессуальные теории мотивации.....	130
5.4 Практические аспекты мотивации труда в организации.....	142
Тема 6 Формирование группового поведения в организации....	164
6.1 Понятие о группе и групповых процессах.....	164
6.2 Команда и командообразование.....	180
Тема 7 Организационная конфликтология.....	199
6.1 Понятие конфликта в организации.....	199
6.2 Управление конфликтом в организации.....	215
Тема 8 Лидерство и руководство в организации.....	228
8.1 Понятия лидерства и руководства.....	228
8.2 Управленческие роли в организации.....	243
Темы рефератов.....	252
Список литературы.....	254

Тема 1

Организационное поведение как наука

1.1 Предмет организационного поведения

Организационное поведение — это наука о том, как люди ведут себя в организации и каким образом их поведение влияет на результаты ее работы. «Организационное поведение» включает следующие основные компоненты: личность; группу; организацию.

Центральное место при изучении данной дисциплины занимают такие вопросы как: способности и личностные качества работников, их удовлетворенность и отношение к труду, мотивация, взаимодействие и групповое принятие решений, лидерство и власть, конфликты и переговоры, стресс, управление изменениями в организации и ее развитием.

Одной из главных прикладных задач организационного поведения является повышение эффективности организационной деятельности. Исследуя проблемы эффективности и производительности, ученые рассматривают деятельность на трех уровнях: организационном, групповом и индивидуальном.

Организация. Все организации, независимо от размера, формы и профессиональной специфики, состоят из индивидов и групп. В то же время сама организация как единое целое характеризуется уникальными особенностями. В настоящее время исследователями выделен целый ряд характеристик, которые позволяют сравнивать организации между собой. К ним относятся: размер и структура, степень формализации, иерархические уровни, степень централизации, охват контролем и др. Важное влияние на организацию оказывает среда ее деятельности. Кроме того, организация, во многом определяя поведение своих членов, сама претерпевает изменения в результате влияния работников на ее деятельность, структуру, культуру и т.д.

Наиболее распространенное разделение организаций – на формальные и неформальные.

Формальные организации – это организации, которые официально зарегистрированы и действуют на основании существующего законодательства и установленных регламентов.

Неформальные организации – организации, которые действуют вне рамок законодательства, при этом группы возникают спонтанно, но люди взаимодействуют достаточно регулярно. Неформальные организации существуют в каждой формальной организации. В современном менеджменте используется термин «неформальные группы».

Группа. Исследования показывают, что группы обладают характеристиками, которые невозможно вывести из личностных характеристик ее членов. Группа имеет собственное мышление, устанавливает свои цели, характеризуется специфическим поведением. Некоторые исследователи даже обосновывают существование групповой личности.

Социальная психология подразделяет группы, прежде всего, на большие и малые.

Большие группы — это общности людей, существующие в масштабах общества (страны) и в отличие от малых групп основанные на социальных связях разного типа, не предполагающих обязательных личных контактов между людьми.

Малые группы — это небольшие по составу общности, члены которых объединены единой целью своей деятельности и находятся в непосредственном личном контакте, что является основой для возникновения группы как целого. К малым группам относятся: семья, небольшое воинское подразделение, соседская общность, компания друзей и т. д.

Организационное поведение также изучает такие групповые характеристики, как структура группы, динамика развития, совместимость и т.п., которые выступают важными детерминантами организационной

эффективности. Все это свидетельствует о том, что групповой уровень анализа является необходимым компонентом организационно-психологического анализа.

Личность. Подход, согласно которому организация — это, прежде всего, совокупность личностей (индивидов), до сих пор является наиболее признанным. При таком подходе основное внимание уделяется взаимосвязям между психологическими факторами и трудовыми ролями. При этом перед организационным психологом стоит задача выяснить, какие индивидуальные характеристики отличают каждого человека, вступающего в организацию, и какие организационные факторы влияют на восприятие и установки индивида, его мотивацию и удовлетворенность трудом. Другой аспект индивидуального уровня анализа связан с изучением личности и использованием полученных данных применительно к поведению в организационной среде. Мы не можем прогнозировать поведение организаций, пока не изучены индивидуальные характеристики ее членов.

До недавнего времени указанные уровни исследовались практически независимо друг от друга. Организационная психология рассматривает указанные уровни как взаимосвязанные элементы изучения предмета, а также как факторы, предопределяющие эффективность организации. Исследование личности направлено на выявление знаний, умений, навыков, а также личностных особенностей сотрудников для более эффективного распределения и использования человеческих ресурсов. Изучение организационного поведения на уровне организации предполагает анализ ее норм и стандартов, регулирующих организационные отношения, как во внешней, так и внутренней среде. На уровне малой группы — проводится анализ особенностей совместной деятельности, а также проблем формирования группового поведения. На уровне больших групп — раскрываются особенности принятия решений, законов определяющих и регулирующих организационное поведение в конкретном регионе и в конкретной стране.

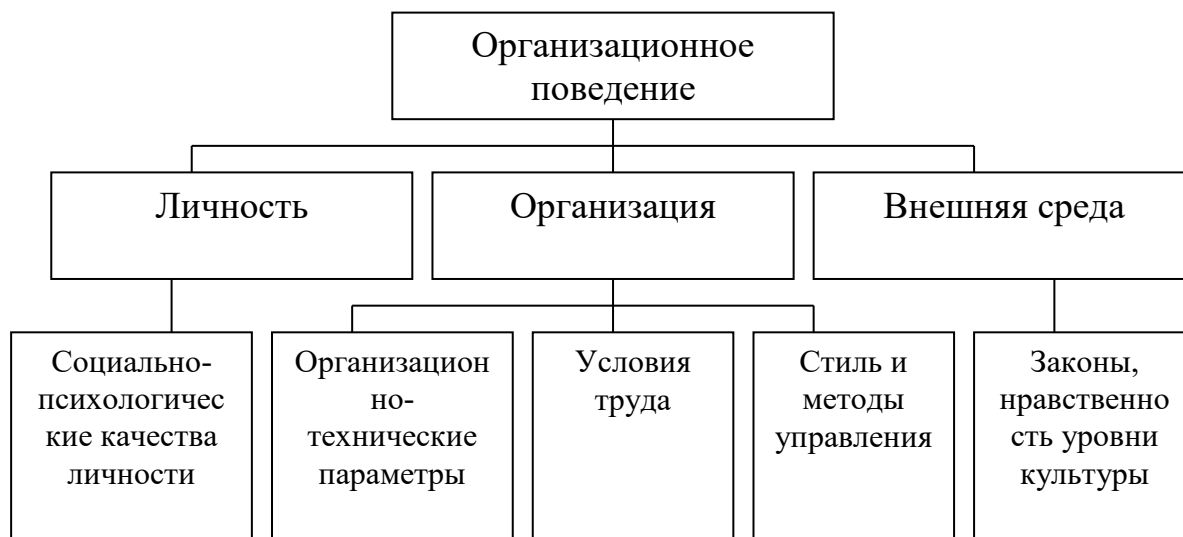


Схема 1. Структура организационного поведения

Отличительной особенностью организационного поведения является междисциплинарный подход к его изучению. Организационное поведение представляет собой прикладную научную дисциплину, в которой приращение знаний происходит благодаря использованию результатов исследований и разработок в других отраслях науки. При разработке новых теорий организационного поведения ученые используют принципы и методы, заимствованные из таких научных дисциплин как: психология (которая изучает основы поведения личности), социология (предметом которой является социальная система, в которой индивид осуществляет свою социальную роль), социальная психология (которая изучает непосредственное влияние людей друг на друга), экономика (изучающая проблемы эффективности организации), теория организации (изучающая законы функционирования и развития организации), и многих других. В то же время результаты научных исследований в области организационного поведения используют специалисты различных областей знания: философы, социологи, юристы, экономисты, психологи. Основываясь на изучении уже перечисленных дисциплин, организационное поведение представляет основу для изучения целого комплекса управленческих дисциплин, в первую очередь – для дисциплины управление персоналом.

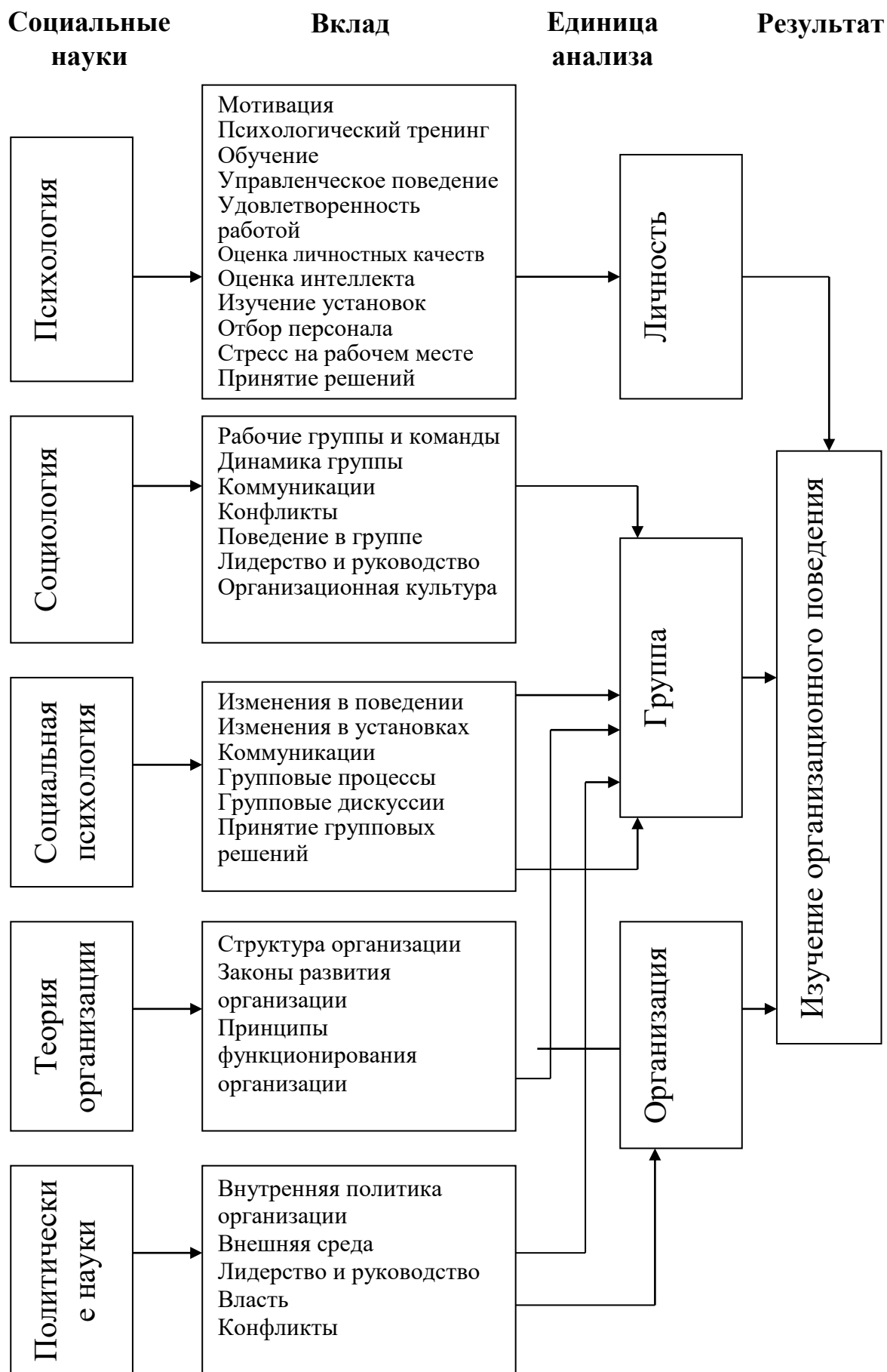


Схема 2. Взаимосвязь организационного поведения с другими науками

1.2 История возникновения организационного поведения

На сегодняшний день организационное поведение – одна из наиболее важных комплексных наук об управлении поведением человека в организации, образующей социально-психологическую основу построения эффективной системы управления. Значение науки о поведении в организации никогда не было так велико для менеджеров, как в последние десятилетия. Сейчас любого современного работающего человека можно назвать организационным человеком, так как он интегрирован в систему принципов, ценностей и культуру той организации, с которой связана его профессиональная деятельность.

Тем не менее, несмотря на достаточно высокий уровень развития на сегодняшний день, организационное поведение является достаточно молодой наукой. Начало ее развития положил Хуго Мюнстерберг и его работа, изданная в Германии в 1913 году, – «Экономика и психология». В США одно из авторитетных психологических сообществ психологов – Американская психологическая ассоциация (АРА) - признала самостоятельность этого научного направления лишь в 1973 году.

Развитие научных подходов к менеджменту и теории организационного поведения происходило параллельно. Организационное поведение — область знаний, воспринявшая множество идей и подходов. В развитии теории организационного поведения можно выделить следующие этапы: классический; хотторнские эксперименты; когнитивный; бихевиористский; социального научения; подход, ориентированный на человеческие ресурсы; ситуационный; подход, ориентированный на результаты; системный подход; общенаучная точка зрения. Приведенные названия этапов носят условный характер.

Формирование всех этапов шло под влиянием, с одной стороны, меняющихся представлений о путях, ведущих к эффективности

организации, а с другой, – зависело от развития теоретических и экспериментальных методов психологии труда.

Основоположники менеджмента Г. Форд, А.П. Слоун, А. Файоль, Фр. Тейлор не делали акцента на человеческом измерении, отводя ему второстепенную роль по сравнению с иерархической структурой, специализацией и такими функциями менеджмента, как планирование и контроль. Такую академическую психологию менеджерам было трудно использовать на практике. Требовался новый подход, который должен был обобщить исследования в области поведения отдельных людей и групп в организации. В результате теория организационного поведения объединяла в себе отдельные области психологии, социологии, педагогики и других наук.

Таким образом, организационное поведение перешло на новый – *классический этап*, получивший наибольшее развитие в США и Европе в 1920—1930 годах. Он связан с именами основателей «научного менеджмента» Фр. У. Тейлора, супругов Фр. и Л. Гилбрет, А. Файоля, Х. Эмерсона и др. Тема эффективности раскрыта в основах функционального управления Тейлора, принципах администрирования Файоля. Путь к эффективности «классики» видели в повышении производительности, продуктивности и рациональной организации труда рабочих и управляющих. Психолого-поведенческая сторона этого этапа базировалась на предположении, высказанном Тейлором, о возможности рациональными средствами максимизировать благосостояние работодателей и персонала. Учет психологических свойств личности работников выводился за рамки рабочего процесса и рассматривался лишь в связи с рационализацией отбора и найма. Такое упрощенное отношение к человеческим ресурсам, возможно, было знаком того времени.

Содержание второго этапа коротко можно представить как осмысление результатов «хотторнских экспериментов» и формирование «менеджмента человеческих отношений». Эксперименты проводились в

Хотторне близ Чикаго на заводе General Electric в течение 12 лет (включая обработку и анализ данных) с 1927 по 1939 гг. Задачи, которые первоначально стояли перед исследователями (Э. Мэйо, Фр. Ретлисбергер и др.), были вполне в духе классической школы и сводились к изучению влияния материальных (экономических и физических) факторов на производительность труда.

В ходе экспериментов выяснилось, что производительность напрямую не зависела от физических и экономических переменных, а ее рост (в среднем на 40%) явится следствием установления неформальных отношений между работниками и создания неформальной малой группы. Структура такой группы (она была экспериментальной) сложилась естественным путем в связи с изменением перечисленных выше факторов, и только спустя 2,5 года стала причиной роста производительности.

Выводы из результатов экспериментов можно свести к четырем тезисам:

- установлено влияние социально-групповых норм поведения на производительность труда;
- выявлена существенная роль социально-групповых стимулов в поведении членов организации, в отдельных случаях блокирующих действие экономических стимулов;
- эксперименты показали приоритет групповых факторов поведения над личностными;
- определена зависимость вовлеченности участников в организационный процесс от лидерства и усиления коммуникаций между различными статусами.

Хотторнские эксперименты изменили представления о человеческом факторе в организации и расширили исследовательскую базу науки о поведении в организациях, обогатив ее эмпирическими методами социальной психологии. Они послужили толчком к развитию нового концептуального направления под названием «человеческие отношения».

В рамках этой концепции осуществлялось формирование неформальных структур, разрабатывались методики и технологии формирования рабочих групп и межгрупповых взаимодействий, разрешались конфликты и укреплялись отношения в организациях. Непосредственное взаимодействие менеджеров с неформальными группами приводило к росту коллективной производительности. Это и показали эксперименты. Однако производительность, продуктивность, т.е. сокращение издержек, снижение цены, что характерно для массового производства, лишь один из путей к эффективности.

Когнитивный подход, разрабатываемый в начале XX века, имеет множество источников. При этом подходе человек оценивается по более «высоким» критериям, чем при других подходах. Данный подход делает акцент на позитивных и добровольных аспектах поведения, использует такие понятия, как ожидание, потребности и поощрение. Таким образом, поведение определяющееся познанием и анализом, целеориентировано, т.е. направлено на достижение цели.

Бихевиористский подход, также получивший свое развитие в начале XX века, характеризовался следующим. Основоположники бихевиоризма (от англ. Behaviour — поведение), в частности, его основоположник американский психолог Дж. Уотсон, подчеркивали важность изучения наблюдаемых форм поведения, а не неуловимого ума, которым занимались их предшественники — психологи. Они использовали четко определенные эксперименты для объяснения человеческого поведения, основанного на принципе «стимул — реакция» (С—Р) (стимул вызывает реакцию). Ученые считают, что обучение происходит тогда, когда возникает связь С—Р. Другими словами, подход С—Р помогает объяснить физические рефлексy.

Бихевиористский подход опирается на представление о среде. Он утверждает, что такие когнитивные и личностные процессы, как мышление, ожидание и восприятие, мотивация, эмоции могут иметь место, но не являются необходимыми для предсказания и контроля поведения, а

также управления им. Однако как когнитивный подход включает бихевиористские концепции, так и бихевиористский подход включает когнитивные переменные.

Подход социального научения, получивший развитие в 1970-е годы, пытается объединить достижения и когнитивного и бихевиористского подходов. Он признает, что поведение может быть проанализировано. Тем не менее, в отличие от радикального бихевиористского подхода, социальное научение признает, что человек обладает самосознанием и его поведение целенаправленно. Социальное научение предполагает, что люди познают окружающую среду, изменяют ее, чтобы сделать доступными подкрепляющие факторы. Отмечается также важность правил и символических процессов при научении.

Наиболее полно данный подход представлен в работах А. Бандуры. Он полагает, что именно посредством мышления люди создают условия среды, которые в ответ влияют на поведение людей. Опыт, порождаемый поведением, также частично определяет то, кем становится человек, и что он может делать; это в свою очередь влияет на его последующее поведение». Таким образом, подход социального научения служит подходящей теоретической основой для построения модели организационного поведения.

Подход, *ориентированный на человеческие ресурсы*, предполагает анализ личностного роста и развития индивидов, достижение ими все более высоких уровней компетенции, творческой активности и исполнительности, поскольку человек – основной ресурс организации и общества. Подход, ориентированный на человеческие ресурсы, является поддерживающим, при котором задача менеджмента состоит в обеспечении возможностей совершенствования навыков работников, повышении их чувства ответственности, создании атмосферы, благоприятствующей увеличению их вклада в достижение целей организации.

Сегодня превалирует мнение о равноценности нескольких всеобъемлющих концепций организационного поведения. Большинство ученых считают, что традиционные теории преуменьшали сложность реальных управленческих ситуаций, которые должны рассматриваться в рамках различных поведенческих концепций, что привело к возникновению *ситуационного подхода* к организационному поведению, утверждающего, что 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. Преимущество ситуационного подхода состоит в том, что он побуждает к отказу от универсальных предположений относительно поведения сотрудников и поощряет проведение анализа сложившейся ситуации. Использование ситуационного подхода предполагает обращение к расширенному кругу научных дисциплин, системность и ориентацию на исследования. Таким образом, он способствует практическому применению всех имеющихся знаний о поведении людей в организациях.

Каждая организация стремится к производству каких-то конкретных продуктов или достижению определенных результатов. Доминирующей целью для многих является выполнение своей функции, т.е. основой организационного поведения является *ориентация на результаты*.

Понятие «производительность» в простом изложении представляет собой отношение того, что получено на выходе, к тому, что вложено на входе. Производительность часто измеряется в терминах экономических затрат на входе и результатов на выходе, однако не менее важное значение имеют также человеческие и социальные затраты и результаты. Например, в случаях, когда совершенствование практики организационного поведения позволяет повысить удовлетворенность сотрудников процессом труда, имеет место выход, или результат, так называемый человеческий

фактор. Таким же образом, если реализация программ обучения работников организации косвенным образом способствует личностному развитию членов общества, достигается ценный социальный результат. Обычно при принятии решения учитываются человеческий, социальный и/или экономический факторы, поэтому должен быть рассмотрен ряд мер, ориентированный на результаты эффективного организационного поведения. Обычно внимание менеджмента концентрируется на достижении высокого уровня удовлетворенности заказчиков посредством установления партнерских отношений с поставщиками, постоянного поиска возможностей совершенствования методов работы за счет обучения сотрудников применению статистических методов контроля и осознанного их участия в командной работе.

Системный подход к организационному поведению, имевший широкое распространение в 1960-е годы, предполагает использование комплекса взаимодействующих элементов. Событие, которое вроде бы не 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.

Таким образом, системный подход предполагает тот факт, что менеджеры обладают целостным взглядом на субъект управления. Целостное организационное поведение трактует взаимоотношения «индивиды — организация» на уровне личности, группы в целом, организации в целом и социальной системы в целом. Целостное организационное поведение предполагает стремление к учету как можно большего числа влияющих на поведение людей факторов. Все вопросы анализируются в рамках целостной, определяющей поведение индивидов ситуации, что предполагает выход за рамки изолированного события или проблемы.

Общенаучная точка зрения. Современные исследователи организационного поведения стремятся соответствовать следующим критериям:

1. Общими целями являются понимание, объяснение, прогнозирование и контроль.
2. Определения должны быть точными и операциональными.
3. Измеряемые параметры должны быть надёжными и существенными.
4. Методы должны быть систематичными.
5. Результаты должны быть кумулятивными (накапливаемыми).

При возникновении проблемы обращаются к имеющейся совокупности знаний. Возможно, разрешить проблему можно немедленно, ничего не предпринимая. К сожалению, обычно это не так. Одна из причин - молодость самой сферы организационного поведения как науки. Целью данного подхода является накопление и систематизация теоретического, эмпирического и методологического знания и опыта организационного поведения.

Современный подход к организационному поведению опирается на строгую методологию. Поиск причин поведения — процесс тонкий и сложный. Проблема настолько сложна, что некоторые ученые подвергают сомнению саму возможность существования точной науки о поведении, учитывая, что человеческое поведение нельзя контролировать и манипулировать им, т.к. при одинаковых исходных данных поведение может быть разным.

Более лаконично приведенные выше исторические этапы развития организационного поведения можно представить следующим образом:

Таблица 1. Основные этапы развития организационного поведения

Период	Концепция	Подходы к работнику
1920-1940 г.г.	Управление кадрами	Носитель трудовой функции, «живой придаток машины».

1950-1970 г.г.	Управление персоналом	Субъект трудовых отношений, личность.
1980-1990	Управление человеческими ресурсами	Ключевой стратегический ресурс организации.
XXI в	Гуманистическая концепция	Не люди для организации, а организация для людей.

В целом эволюция организационного поведения отражает переход человеческих ресурсов из категории затрат в категорию «единственно значимого конкурентного преимущества организации в XXI веке» или «единственно значимую в конкурентной борьбе составляющую любой организации».

Современная гуманистическая парадигма управления человеческими ресурсами основывается на следующих постулатах:

- работники — наиболее ценный актив фирмы. Предполагается, что устойчивое конкурентное преимущество достигается и поддерживается особыми усилиями людей;
- реализация успешной стратегии невозможна без соответствующей организационной культуры. Повышение эффективности деятельности организации предполагает сопряжение общей стратегии бизнеса и стратегии управления и развития человеческих ресурсов;
- особый упор следует делать на вовлеченность человека в организацию. Максимальное использование человеческих ресурсов возможно лишь при внутрифирменной политике, нацеленной на раскрытие творческих возможностей и энергии работников;
- ключевая роль в управлении персоналом принадлежит непосредственным руководителям подразделений (линейным менеджерам). Основная ответственность за реализацию стратегии управления персоналом ложится на непосредственных руководителей, которые планируют, организуют и контролируют работу подчиненных.

Механизм управления человеческими ресурсами организации показан на Схеме 3.



Схема 3. Механизм управления человеческими ресурсами

Тема 2

Теоретические основы организационного поведения

2.1 Основополагающие теории поведения человека в организации

«Человек экономический»

В формировании теории о «человеке экономическом» основную роль сыграли следующие теории: «Теория научного менеджмента» Фредерика Тейлора, «Административная теория» Генри Файоля, «Бюрократическая модель» Макса Вебера и др. С позиций данных теорий «человек экономический» – среднестатистический человек, который принимает рациональные решения. Представление о человеке экономическом было основано на убеждении, что человек располагает ограниченными ресурсами. Поэтому ему необходимо принимать решения относительно приоритетов при использовании этих ресурсов для разных целей. Эти решения необходимо принимать *рационально*, то есть в соответствии с законами логики. Деньги, время и энергию следует использовать таким способом, чтобы максимизировать собственную, часто эгоистичную выгоду. Максимизация выгоды означает, что люди при заданной величине затрат пытаются увеличивать свою прибыль или же при заданной величине выгоды – минимизировать затраты.

Перед тем как принять решение в пользу определенной альтернативы, все возможные альтернативы сравнивают и упорядочивают относительно индивидуальной выгоды. При этом подразумевают, что люди понимают критерии, которым должны соответствовать наилучшие альтернативы. Те люди, которые принимают решения, имеют четкие и стабильные предпочтения. Это значит, что они знают, чего они хотят и их предпочтения неизменны во время всего процесса принятия решений. В противном случае первоочередность альтернатив может постоянно изменяться в зависимости от субъективных предпочтений. В идеальном

случае существует предположение, что «человек экономический» располагает всей информацией, которая есть в данный момент на рынке. Поэтому обладание полной информацией, знание всех альтернатив и последствий, к которым они приводят, – это признаки представления о «человеке экономическом».

В организации «человека экономического» отличают следующие признаки:

- «человек экономический» избегает ответственности, так как работа представляет собой усилия и мучения, вызывает одни затраты, например, силы и т.д.;
- его можно мотивировать только при помощи денежных стимулов;
- он действует абсолютно рационально;
- желает получить максимальную прибыль и максимизировать выгоду;
- он принимает во внимание все возможные тенденции рынка;
- предположительно, он обучен всем премудростям экономики;
- очень быстро реагирует на изменения в предложении и спросе;
- его потребности стабильны и направлены в будущее, а также независимы от других людей.

Преимущественно фокус мотивации «человека экономического» сконцентрирован на результатах и последствиях работы, а не на ее содержании. Если работа требует субъективных затрат, то решение «за» или «против» работы зависит только от величины оплаты труда. Т.е. исключительно внешние мотивы могут «побудить» человека к работе.

Представление о «человеке экономическом» до сих пор играет важную роль во многих областях экономических знаний, современных теориях организаций и практике. Преимущественно такие представления о человеке лежат в основе сложных систем стимулирования, а критерий

рациональности приобретает особое значение. Многие концепции психологии маркетинга до сих пор используют представление о «человеке экономическом».

Несмотря на широкое признание, сейчас все больше обсуждают слабые стороны и ограничения этого представления. Многие эмпирические исследования все более убедительно доказывают, что данная теория сильно ограничена, тем не менее, она все еще находит признание во многих областях экономики.

«Теория научного менеджмента» Фредерика Тейлора

Появление концепции научного управления предприятием связывают с работой инженера Фредерика Уинслоу Тейлора. Его основной целью была рационализация работы человека. В конце XIX века он исследовал влияние системы финансовых стимулов и дизайна инструментов на производительность. В результате чего была разработана концепция управления предприятием. С помощью научных критериев были проанализированы все процессы и этапы работы, изучены инструменты, условия среды, проявления усталости. Все это было сделано для того, чтобы на основании «научных» методов оптимизировать рабочие процессы.

Согласно Тейлору работодатели и сотрудники стремятся к экономическому процветанию, то есть получению материальной выгоды или заработной платы. Эти интересы можно реализовать при условии высокой производительности. Следовательно, главная цель научного управления предприятием – это производительность и прибыль. Максимальную производительность можно достигнуть только тогда, когда на производстве растет выпуск продукции. Таким образом, работу следует организовывать так, чтобы способствовать достижению максимальных результатов, но без риска травматизма и аварий. Тейлор вводит понятие

«честной работы», что соответствует такому объему работы, который может быть выполнен на протяжении большого периода времени и без приложения чрезмерных усилий.

Основная задача руководителей - оптимизировать отдельные процессы работы. С этой целью работу разбивают на отдельные этапы, например, на основе анализа затрат рабочего времени, движения и имущества и капитала. А затем выбирают самое рациональное и экономное для отдельных частей работы. В качестве метода анализа часто используют наблюдение за процессом выполнения отдельных этапов работы и выбирают экономичный, самый эффективный способ действия.

Основное внимание Тейлора было сконцентрировано на деятельности низового звена организации. Задачей управляющего он считал выработку четких подробных инструкций, которые заменили бы собой личностные суждения работников. Он активно выступал против групповых форм организации труда и за дифференцированную сдельную оплату труда.

Тейлор стремился к организации индивидуальной трудовой деятельности. Т.е. он считал, что прибыль и успех организации зависит, прежде всего, от оптимизации труда работников низового звена.

Важнейшими принципами научного управления предприятием являются:

- разделение работы на отдельные этапы и оптимизация рабочих процессов при помощи научных методов (анализ затрат рабочего времени и движения имущества и капитала);
- отбор и обучение наиболее подходящих сотрудников;
- разделение умственной и физической работы;
- представление о механистическом человеке, согласно которому работники воспринимаются как «неэффективные машины». Их недостатки можно компенсировать при помощи инструментов и фиксированных процессов. Человека можно мотивировать только

деньгами и его деятельность следует анализировать индивидуально, а не в контексте группы.

Но уже с самого зарождения научное управление предприятием достаточно часто критиковали из-за негативного влияния на работника, в особенности, разделения умственной и физической работы и строгого распределения работ.

«Административная теория» Генри Файоля

Генри Файоль – французский промышленник, современник Тейлора. Основной его целью было увеличение эффективности и рентабельности предприятия. Однако Файоль стремился к оптимизации индивидуальной трудовой деятельности в меньшей степени. Вместо этого он хотел улучшить организацию как единое целое.

Теория организации Файоля основана на 14 принципах, которые можно сгруппировать следующим образом:

Иерархия и власть: Файоль выступал за сильную иерархию, причем структура власти должна охватывать всю организацию целиком. Структура коммуникации должна соответствовать структуре власти, причем сначала должно быть проинформировано правление, затем руководители верхнего и нижнего звена, и в завершение неквалифицированные рабочие. Руководители обладают полномочиями, отдают приказание и контролируют дисциплину подчиненных. Особым моментом в административной теории является требование, чтобы подчиненные получали приказание только от вышестоящего по должности. Собственные интересы сотрудников должны быть подчинены целям организации.

Согласно Файолю, успешный руководитель выполняет пять основных функций, а именно: планирует, организует, выдает распоряжения, осуществляет координацию и контроль. Эти пять функций и сегодня описывают деятельность руководителей. К тому же эти функции

используют в качестве основания для разграничения деятельности руководителей и управляющих. Руководители выполняют пять функций, а управляющие – в дополнение к ним разрабатывают идеи и задают цели.

Специализация и распределение работ: необходимо детальное распределение работ, так как благодаря более частому повторению определенных действий специалисты смогут выполнить свою работу быстрее и эффективнее. Работники объединяются в группы на основе содержания работ. Квалифицированный персонал на предприятии стараются удерживать.

Область контроля: В административной теории представлена узкая область контроля. Одному руководителю подчинено где-то шесть – восемь человек, что приводит к сильному иерархичному разделению организации.

Разделение на консультирующие должности и должности, принимающие решения: консультирующие должности в организации не предусмотрены. Сотрудники разделены на две группы: руководителей и исполнителей.

Централизация, в организации существует упор на сильную централизацию, а это значит, что решения должны принимать руководители. Но в отличие от Тейлора, Файоль стимулирует подчиненных к собственной инициативе. Он признает, что вместе с возможностью строить собственные планы растет производительность. Поэтому решения могут принимать подчиненные, но только если они совпадают с организационными целями.

Основная критика административной теории касалась того, что в ней преобладают претензии на универсальность. Так как административная теория была задумана как закрытая система, то она вообще вряд ли способна реагировать на изменения или реагирует, но с большим опозданием.

Также подвергалась критике слишком простая концепция трудовой мотивации, так как одни только деньги не могут быть достаточным мотиватором. В целом административную теорию называют слишком размытой концепцией, которую трудно реализовать на практике и еще труднее проверить эмпирически.

«Бюрократическая модель» Макса Вебера

Немецкий социолог Макс Вебер описывал бюрократию как некий эталон для организации. Вебер считал, что по своей эффективности, стабильности, бюрократическая структура является лучшей, чем любая другая организационная форма. Преимущества бюрократии по отношению к другим формам, по мнению Вебера, столь же велики, как преимущества машины над немеханическим способом производства. Важнейшими целями бюрократической организации, по его мнению, являются порядок, рациональность, система, единообразие, унификация и последовательность. Отношения в организации должны быть обезличенными и неэмоциональными и касаться только производственных процессов.

Признаки бюрократической организации Вебер объединил в шесть основных принципов:

- В организации существуют закрепленные и официальные области деятельности, в которых все процессы представлены в форме правил.
- Иерархия отражает отношения власти. Вышестоящий сотрудник контролирует и несет ответственность за результаты работы нижестоящего.
- Основой для организации является письменная документация.
- Руководители должны быть специалистами и обладать необходимой квалификацией. Во время официальной работы недопустимо выполнять задачи, которые официально не согласованы.

– Обще правила существуют продолжительный срок, составлены достаточно подробно и доступно.

Структурирование и оформление производственных процессов позволяют описать организацию на основании пяти основных параметров:

Иерархия и власть: бюрократическая организация обладает сильной иерархической структурой. Нижестоящие уровни контролируются вышестоящими. Власть закреплена во множестве письменных правил и ограничений. Таким образом, подъем по иерархии означает увеличение власти для принятия решений. Поэтому власть считают мотивирующим фактором.

Специализация и распределение работ: трудовая деятельность разделена на регулярные рабочие задачи, которые просты и хорошо описаны. Эти рабочие задачи должны быть выполнены заранее установленным способом. Письменная инструкция гарантирует стандартное выполнение всех видов работ. Таким образом, в работе можно ограничить индивидуальные различия.

Узкая область контроля является признаком бюрократии. Область контроля узкая ввиду сильной иерархии. Руководителям подчинено небольшое количество сотрудников и поэтому они могут детально контролировать их поведение. Полный контроль и письменная форма общения приводят к тому, что каждое заявление должно пройти через множество рук. Основная задача для каждого участника этого процесса – проверка этого заявления на верность. А подпись подтверждает то, что заявление прочитано и является верным.

В бюрократической организации не предусмотрены *консультирующие должности*. Принимающие решения отделены от исполнителей.

Сильная централизация: власть в бюрократической организации сильно централизована, а процессы принятия решений и коммуникация протекают сверху вниз.

Отбор персонала и оплата труда происходит на основе формальной квалификации работников (уровня образования и результатов систематической аттестации).

Типичные проблемы для бюрократической системы можно показать на примере общественной организации. Общественную организацию часто называют системой «организованной безответственности», в которой отсутствуют условия, необходимые для экономических действий. Кроме того, адаптация к политическим переменам происходит медленно и в недостаточной степени, так как бюрократическая система застывает от этого вороха письменных правил. Самые распространенные проблемы такой системы следующие:

- В бюрократии все процессы тщательно отрегулированы, каждый отрезок деятельности контролируется. При этом на выбор целей, как правило, тратят недостаточно времени. Выбирают стабильные, долговременные цели, которые задают внешние требования. Из-за этого возникают новые, незапланированные задачи, которые объединяют со старыми и, таким образом, включают в рабочий процесс. Количество письменных правил и указаний растет и это сужает свободу действий для отделов и персонала. Поэтому необходимо тщательно просматривать все правила. В результате возникает «лабиринт» из письменных правил, которые скорее запутывают, поскольку часто противоречат друг другу.

- Способы и структуры принятия решений запутаны, а сильная централизация существенно ограничивает гибкость системы.

- Отсутствует понимание сути управления и, в целом, экономической модели предприятия, так как отделы не обладают точными нормами производительности и строго ограниченными ресурсами. Ресурсы выделяют по запросу отдела, без должного обоснования.

- В общественной организации вместо культуры доверия и поиска успеха царит скорее культура недоверия и избегания неудачи. Там не

поощряют отклонение от стандартных процессов, а на инициативу смотрят с подозрением. Как личная инициатива, так и отклонение от письменных правил – рискованный способ поведения. Поскольку успех от инициативы невозможно оценить заранее и есть большой риск совершить ошибку. Если ошибку замечают, то за нее строго наказывают.

– Отдельный сотрудник едва ли может самостоятельно структурировать собственные задачи, он должен ограничиться применением письменных правил. Его творчество и активность используют недостаточно.

Подводя итог, можно сказать, что важными признаками бюрократии являются распределение работ, специализация и формализация с помощью письменных правил, иерархия, дисциплина и профессиональная этика (куда входят выполнение долга, хранение служебной тайны и т.д.) и разделение функций руководителей и владельцев. До конца 90-х общественные учреждения Европы в большинстве своем были организованы по бюрократическому принципу.

В основе бюрократической модели Макса Вебера лежит принцип системной рациональности. Но при изменениях внешней среды эта модель не обладает достаточной гибкостью, чтобы адаптироваться к ней. Эта критика касается всех теорий, которые рассматривают организацию как закрытую систему.

«Человек социальный»

Представление о «человеке социальном» возникло как ответная реакция на рациональность представления о «человеке экономическом». В представлении о «человеке социальном» людей рассматривают как участников различных социальных структур, а не как индивидуумов, которые максимизируют собственную выгоду и ориентированы только на получение финансовой прибыли. Люди обладают социальными потребностями, которые они хотят и могут реализовать на своем рабочем

месте, и это часто важнее, чем деньги и карьера. В представлении о «социальном человеке» нашли воплощение идеи социальной психологии. Они представляют людей более многомерно в сравнении с «человеком экономическим».

Представление о «социальном человеке» можно описать так:

- в основном на работника влияют социальные мотивы, а не материальное вознаграждение;
- устанавливая социальные отношения, он приобретает чувство принадлежности, идентичности и желание интеграции в организацию;
- он действует скорее по неформальным правилам и нормам, которые типичны для его группы, чем согласно официальной политике в организации;
- он реагирует на ожидания руководства в зависимости от того, в какой степени на рабочем месте удовлетворены его личные потребности;
- в ходе индустриальной революции в результате разделения труда на части работа утратила смысл. Поэтому работник на своем рабочем месте» должен предпринять попытку восстановить потребности в социальных отношениях.

Как можно мотивировать среднестатистического работника исходя из представлении о «социальном человеке»? Наиболее важны нематериальные источники для мотивации – коммуникация между работниками, межличностные отношения и участие в принятии решений. Системы вознаграждений как мотивационный фактор в принципе менее важны, чем при «человеке экономическом». Вознаграждение зависит от производительности всей группы, а индивидуальные премии могут способствовать конкуренции между работниками, что является нежелательным фактором.

Вместе со сменой представлений о человеке изменились задачи и функции руководителей. Руководители должны ориентироваться в

потребностях своих подчиненных. При этом особое внимание уделяют их психическому здоровью, интеграции и чувству принадлежности к группе. В первую очередь задачей руководителей является не осуществление руководства, то есть планирование, организация и контроль трудовой деятельности, а действия в качестве полномочного представителя между правлением и исполнителями.

Стимулом к изменению представлений о человеке (от «экономического» к «социальному») – послужили результаты Хотторнских исследований, которые показали, что социальные отношения на рабочем месте повышают производительность. К тому же большое влияние оказали изменения в самом обществе. Усилившееся давление конкуренции в промышленности, движение профсоюзов и более тесные экономические отношения привели к изменению убеждений о стремлениях и общей «природе» человека.

«Теория участвующих сторон» Ренсиса Лайкерта

Ренсис Лайкерт (1903-1981) был директором Института социальных исследований при Мичиганском университете. Он изучал влияние группы на процессы коммуникации и принятия решений. В своей теории он был сориентирован на улучшение внутригрупповых процессов организации, а внешние факторы среды не принимал в расчет.

Систему Лайкерта можно описать на основании пяти основных параметров организационной структуры следующим образом:

Иерархия и власть: Лайкерт вводит плоскую иерархию, которая минимизирует контроль начальника. Идеальный стиль управления – поддерживающий, ориентированный на человека. Власть руководителя распространяется на всю группу, а не отдельно на каждого человека. В группе принимают решения о целях и способах их достижений. Но ответственность за принятие решений, а также их реализацию и результаты работы берет на себя руководитель группы. При этом

ответственность руководителя часто формальна, так как благодаря основным принципам работы группы неразумные или противоречащие целям решения просто не принимают.

Специализация и распределение работ: рабочая команда может принимать решения о целях и способах их достижения. Поэтому состоит ли она из различных специалистов или же ее участники скорее универсалы, оставляется на усмотрение группы. Лайкерт предпочитает среднюю степень специализации. Он выступает за возможность чередовать работы, чтобы сотрудники могли получить обзор всех организационных процессов. С другой стороны, он понимает, что постоянные изменения в дизайне персонала мешают группе с позиции максимальной производительности.

Область контроля: широкая область контрольных функций на практике означает низкий контроль сотрудников, которых поощряют к принятию самостоятельных решений.

Разделение на консультирующие должности и должности, принимающие решения: система Лайкерта отменяет строгое разделение на интеллектуальные и физические виды деятельности, которых требуют классические теории организаций. Точно также теряет свое значение разделение на горизонтальную (консультирующие должности) и вертикальную структуру (должности, принимающие решения), так как на основании своих специальных знаний горизонтальные структуры должны оказывать больше влияния на принятие решения, чем вертикальные. В вертикальной структуре, наоборот, проходит координация самых различных результатов группы. Поэтому горизонтальные и вертикальные структуры тесно сотрудничают и в своих решениях оказывают взаимное влияние.

Децентрализация: концепция Лайкерта основана на сильной децентрализации. Решения принимаются на разных иерархических

уровнях. Коммуникационные процессы в организации благодаря пересекающимся группам протекают не только по иерархии сверху вниз, но и снизу вверх.

Возможность совместного принятия решений и идентификации с целями собственной рабочей группы и организации является мотивирующим фактором. Поэтому система вознаграждений имеет меньше значения, чем в классических теориях организаций, которые считают финансовый стимул единственным источником для мотивации. Вознаграждения выплачивают по результатам работы группы, во избежание возможной конкуренции.

Лайкерт считает способность сотрудников предприятия работать в команде ключевым моментом в своей организационной теории. Он очень подробно останавливается на психологических качествах и умениях, которыми должен обладать сотрудник, например, готовность к взаимной поддержке, способность к успешной коммуникации, взаимное доверие и лояльность целям группы. Менее конкретно Лайкерт рассматривает формальные критерии, по которым людей принимают в организацию. Согласно Лайкерту, все члены организации должны уметь выполнять свои задачи соответственно своему образованию. Прежде всего руководитель должен обладать достаточными знаниями о технических процессах. Но получит ли он эти знания у специалистов внутри или вне своей команды, или приобретет сам – остается на его усмотрение.

Теория совместного участия Лайкерта высвобождает сотрудников от исполнения роли машины и делает их людьми, которые участвуют в принятии решений. Но претензия на универсальное применение этой теории при планировании концепций для различных типов организаций выглядит слишком оптимистично. Лайкерт не принял во внимание влияние окружающей среды, поэтому его концепция является жесткой и

негибкой. И только концепция организации как открытой системы создает возможность для адаптации организации к внешней среде.

Кооперативные системы Честера Барнарда

Честер Барнард (1886-1961) был практиком, который в своей книге «Функции руководителя» описал организации как открытые системы по отношению к окружающему миру. Согласно Барнарду, организации – это социальные системы, которые состоят из действий двух или большего количества людей. Его теории организации возникают и состоят в первую очередь из сотрудничества участников и представляют собой системы кооперации. Каждый сотрудник представляет собой отдельный элемент, который взаимодействует с другими. В результате такой взаимозависимости изменения в одном затрагивают изменения в другом элементе системы. Это можно представить себе на примере деревянных брусков, которые одним концом свободно закрепляются на доске при помощи болта, а на другом – связываются веревками. Если двинется хоть один брусок, то за ним последуют и другие.

Организация не является закрытой системой, поскольку связана с другими, внешними системами. Поставка сырья, отношения с инвесторами и продажи клиентам являются примером таких связей организации с окружающим миром. Очевидно, организация зависима от взаимодействия с внешними системами: если не обеспечить снабжение или сбыт готовой продукции, то организация не сможет выжить независимо от эффективности и производительности.

Барнард рассматривает организации как естественные системы, для которых, в отличие от рациональных, прагматические цели не являются единственными. Выживание в изменчивой среде является основной потребностью организаций по Барнарду. Эта потребность может быть реализована в двух случаях: либо окружение приспосабливается к организации, либо организация реагирует на изменения среды. Реакции

организации на внешние изменения происходят скорее спонтанно. Их трудно запланировать. Таким образом Барнард считает, что рациональность как единственный критерий для принятия решений не отражает действительности.

В подходе Барнарда человек имеет большое значение, так как система состоит из людей. Функции управления, согласно Барнарду, тоже следует приспособить к человеку и его потребностям. Поддержка и функциональное сотрудничество внутри организации считается важной целью. Поэтому руководитель должен уметь общаться и мотивировать сотрудников, чтобы таким образом построить общую цель. К тому же руководители должны наблюдать за внешней средой и инициировать адаптацию организации к ее изменениям.

Барнард считает, что работа организации больше зависит от неформальной структуры, чем от формальной. Организация обязательно должна учитывать отношение сотрудников к ответственности. Опираясь на свой опыт, Барнард считает, что нижестоящие сотрудники не готовы принимать на себя ответственность. Поэтому он высказывается в пользу узкой области контроля, но сильной иерархии. Организационную теорию Барнарда на основании пяти основных параметров организационной структуры можно представить следующим образом:

Сильная иерархия и власть: согласно Барнарду, власть реализуется не теми, кто ее применяет, а теми, кто ее признает и выполняет задания и поручения. Организации могут функционировать только тогда, когда соблюдается «власть» поручений. Власть может быть признана, если «согласие» или «отказ» от поручения не противоречат личным целям сотрудников. Власть поручений может существовать при условии, что привязанность к организации предполагает некоторые личные преимущества для сотрудников. Этот личный интерес в первую очередь зависит от неформальной организации. Неформальная организация

полезна, если она сохраняет функцию власти и влияние руководителя. Сильная иерархия и вертикальная структура распределения власти «сверху вниз», согласно Барнарду, соответствуют потребности подчиненных передать ответственность на более высокий уровень.

Высокая специализация и распределение работ: Барнард выступает за высокую специализацию трудовой деятельности. Причем специализация, прежде всего, относится ко всей организации, а не к отдельному специалисту. Представления о целях организации, которые выходят за пределы основной функции, желательны, но необязательны.

Узкая область контроля: Барнард говорит, что область контроля распространяется максимум на пятнадцать человек, так как в противном случае руководитель будет перегружен из-за затрат времени и коммуникации. На практике, если целью объединения является сотрудничество, Барнард считает более рациональными еще меньшие группы в пять – шесть человек.

Четкое разделение на консультирующие должности и должности людей, принимающих решения: чем больше ответственности и власти закреплено за одной должностью, тем более разносторонними должны быть способности этого руководителя. Однако чтобы располагать необходимыми знаниями, руководителю, принимающему решения в вертикальной структуре, должны быть подчинены консультирующие должности, которые собирают, объединяют информацию и обеспечивают способ коммуникации.

Высокая централизация: организационная концепция Барнарда основана на централизации процессов принятия решений, которые осуществляются по иерархии сверху вниз.

Существуют два основных момента для критики концепции Барнарда. Отсутствие возможности спланировать реакции организации на изменения говорит о недостаточной рациональности системы. Если процессы

протекают не на рациональных началах, то ими нельзя управлять, и поэтому их нельзя предусмотреть. Теория Барнарда очень сложна, даже если будет возможность понять ее положения интуитивно, все равно она выглядит как абстракция. Ее трудно реализовать на практике и проверить экспериментально.

«Человек самоактуализирующийся»

В период 1950-1970 годов представление о «человеке самоактуализирующемся» получило широкое распространение. Базой для данной концепции послужила гуманистическая теория А. Маслоу.

Основное внимание снова сместилось с группы на человека. Опять в центре – множество индивидуальных потребностей, которые должны найти воплощение в работе. В стремлении к самореализации люди хотели бы применять свои способности на рабочем месте. Концепции дизайна работ в «научном менеджменте» привели к отчуждению работников от результатов их труда. Этот подход проектировал новые, часто бессмысленные виды трудовой деятельности, которые не предоставляли никаких возможностей для индивидуальных способностей и самосовершенствования. Ключевая идея – организация должна обеспечивать такие виды деятельности, которые предоставляли бы рабочим возможность для самореализации. Самореализация и автономия получили признание и стали важнейшими источниками трудовой мотивации.

Наиболее важные признаки представлений о «человеке самоактуализирующемся» можно объединить в четыре основных пункта:

–Все работники стремятся реализовать себя на рабочем месте, включая тех, кто не имеет высшего образования и квалификации. Самый важный трудовой мотив – это смысл работы. Но реализовать этот мотив можно только после удовлетворения более простых потребностей.

– Все люди способны к самосовершенствованию на рабочем месте и хотят, чтобы их считали профессионально зрелыми сотрудниками. Но самосовершенствование возможно только тогда, когда у них есть возможность принимать самостоятельные решения, достаточное время на развитие и способность гибко реагировать на изменения.

– В первую очередь люди стремятся действовать в соответствии с внутренней мотивацией. Это значит, что они хотят видеть свои мотивы в самой деятельности, а не во внешних стимулах, например, зарплате и вознаграждениях. Вознаграждения приводят скорее к пассивной адаптации и, таким образом, препятствуют совершенствованию человека и достижению им наивысшей степени профессиональной зрелости (состояния умственно-духовной зрелости и развития).

– Индивидуальное стремление к самореализации далеко не всегда вступает в противоречие или находится в конфликте с целями организации. Зачастую сотрудники сами пытаются привести свои цели в соответствие с требованиями организации.

Изменение представлений о человеке, который стремится к самореализации, вносит свои коррективы в отношение к руководителю. Теперь основная функция руководителя состоит в стимулировании и поддержке своих подчиненных, а не в контроле. Однако это не ново. В представлении о «человеке социальном» мы уже наблюдали определенный отход от жесткого контроля со стороны руководителя. Но основное отличие представления о «человеке самоактуализирующемся» все же состоит в том, что центр внимания сместился на индивидуальные особенности человека. Теперь в рабочей группе интеграцию и социальные потребности стали рассматривать как менее важные факторы по сравнению с возможностью для самореализации.

Руководитель с помощью стиля управления, дизайна работ и организационной структуры должен стимулировать внутреннюю мотивацию по отношению к работе. Внутреннюю мотивацию можно усилить за счет делегирования полномочий в решении комплексных задач. Комплексные задачи включают в себя этапы планирования, выполнения и завершения деятельности и предполагают выполнение всех этапов одним человеком или рабочей группой. Таким образом сотрудники понимают смысл своей работы и идентифицируют себя с ее целью – продуктом. То есть, строгое распределение и разделение работы на бессмысленные, простые виды деятельности во времена тейлоризма, утратило свою актуальность. Чтобы выяснить, что мотивирует сотрудников и может соответствовать их потребностям, руководитель должен принять на себя роль интервьюера. Он должен играть роль посредника между целями организации и потребностями сотрудника и действовать как катализатор самореализации.

Таким образом, экономические и финансовые стимулы мешают развивать внутреннюю мотивацию. Если человек считает, что его работа наполнена смыслом, он может действовать самостоятельно. В таком случае нагрузки и проблемы способствуют росту значимости работы и развитию внутренней мотивации. Внешняя мотивация предлагает компенсацию затрат только на труд; такое «оправдание» может препятствовать возникновению внутренней мотивации:

Интеграция человека и организации в теории Криса Аргириса

Крис Аргирис родился в штате Нью Джерси и изучал психологию и экономику в университетах Кларка и Канзаса. С 1950 года Аргирис занимался изучением и разработкой структур организаций, систем контроля. Основное внимание уделял исследованиям поведения рабочих. Позднее он изучал процессы изменений в организациях. Аргирис пытался

найти взаимосвязь между идеями психоанализа и административными процессами, а также понять, какое влияние они оказывают на организационное поведение. В своих работах Аргирис представляет организации как коллегиальные системы, которые предлагают сотрудникам возможности для самореализации.

Аргирис (1957) объясняет организационное поведение, используя три следующих фактора (вернее, комбинацию этих факторов): индивидуальные черты сотрудника (личность), формальную организацию, установленные ею правила, процессы, протекающие в ней, и неформальные групповые процессы (групповую динамику).

Личность: в описании личности Аргирис ссылается на работы Э. Эриксона. Взрослые в отличие от детей стремятся к самореализации и высокой самооценности. Для взрослого и зрелого человека характерны: активность, самостоятельность, вера в свои способности, наличие постоянных целей, высокий уровень субъективного контроля над своим поведением. В своей работе взрослый человек стремится испытать психологический успех, который способствует повышению его чувства самооценности. Психологический успех сотрудник сможет пережить тогда, когда цели организации соответствуют его личным потребностям. Способы достижения этих целей сотрудник может выбирать самостоятельно.

Формальная организация: классические теории организации (в качестве примера можно привести административную теорию) предполагают строгий контроль рабочих, от рабочих ожидают пассивного поведения, отсутствия постоянных целей. К тому же, согласно этим теориям, деятельность должна быть простой, и организации не должны предъявлять высоких требований к результатам деятельности своих рабочих.

Кроме формальной структуры организация включает в себя *неформальные или социальные системы*. Социальная система состоит из неформальных групп, которые имеют собственные правила и групповую динамику.

Личность, организация и неформальная система взаимосвязаны между собой и влияют друг на друга. Аргирис указывает на то, что классические теории организации не предполагали соответствия между целями организации и потребностями персонала. Организации предлагали очень мало возможностей для психологического успеха и автономии сотрудников. Поэтому структура классических организаций ориентирована скорее на детей и не соответствует потребностям и целям взрослых. Несоответствие потребностей взрослых людей и целей организации приводит к возникновению конфликтов, неудачам и фрустрациям. По этой причине сотрудники начинают адаптироваться к целям организации для сохранения своей целостности и психического здоровья. Аргирис указывает на такие возможные стратегии адаптации: стремительное продвижение на более высокие уровни управления, а также уход из организации.

В организации, которая ограничивает автономию и не способствует удовлетворению потребностей, сотрудники реагируют на такие условия переходом на более низкую ступень развития. Они могут стать пассивными, зависимыми, проявлять мало интереса и не ставить перед собой долгосрочных целей. Однако если организация способствует самоопределению, предоставляет свободу действий и возможность для самоконтроля, то сотрудники начинают вести себя «как взрослые люди», принимают на себя ответственность и стремятся к самореализации. При этом такой способ адаптации оказывает кумулятивное влияние на структуру организации и упрочняет ее.

Неформальная структура не отделима от формальной. Формальная структура обуславливает возникновение конфликтов, фрустрации и неудачи. В то время, как неформальные структуры могут смягчать эти негативные проявления. К тому же в формальных структурах организации человек обладает весьма ограниченной свободой в принятии решений. А в неформальных группах он может принимать всю ответственность на себя, кроме того, здесь он может находить поддержку в сложные периоды адаптации.

Самые важные выводы из своих наблюдений Аргирис объединил в восьми пунктах. Аргирис подчеркивает, что конфликты между личными целями и целями организации приобретают особое значение в условиях, когда сотрудники уже достигли зрелости, когда более низкие ступени иерархии уже пройдены, когда руководители осуществляют жесткий контроль, и когда работа сильно специализирована. Также Аргирис акцентирует свое внимание на том, что организации представляют собой нечто большее, чем простую сумму отдельных частей. Однако процессы производства часто анализируют на практике без учета их связи с другими процессами. Это приводит к тому, что целостное представление всего процесса работы в целом выпадает из рассмотрения. Вместе с этим общие цели организации тоже теряются из виду. В результате в организации возникает конкуренция, соперничество и взаимная враждебность.

Аргирис разработал новую модель организации, которая должна была преодолеть негативные последствия классической структуры организации. Свою модель он назвал смешанной моделью. Главные функции организации Аргирис видел в достижении целей, поддержке внутренней системы и адаптации к изменениям окружающей среды. Структура организации должна помочь в реализации этих функций и позволить человеку в своей трудовой деятельности пережить психологический успех. По мнению Аргириса, это является основой психического здоровья.

Однако переживание психологического успеха возможно только при условии, когда организацию воспринимают как целое.

Свою модель Аргирис называет смешанной, поскольку для психологического успеха необходимы различные составляющие. В качестве решения этой проблемы Аргирис предлагает в одной организации смешать несколько структур и использовать ту или иную в зависимости от того, какое решение требуется. Так, например, в одной организации вполне могут сосуществовать вертикальная и горизонтальная иерархия с равным распределением власти между членами организации. В качестве примера Аргирис приводит проектные группы, которые состоят из представителей разных уровней иерархии и сфер деятельности. В проектной группе участники не сохраняют свой иерархический статус, а принимают решения и действуют на равных. Холлинг и Мюллер называют организационную концепцию Аргириса (1964) коллегиальной системой, так как в ней участники организации – равноправные коллеги.

В идеальном случае организации состоят из структур, которые, прежде всего, способствуют переживанию психологического успеха своих сотрудников.

Представим концепцию организации Аргириса с помощью пяти основных параметров организационной структуры:

Низкая степень специализации и разделения работ: Важным фактором достижения психологического успеха Аргирис считает расширение трудовой деятельности через ее обогащение. По его мнению, расширение работы – это не только дополнительные виды деятельности в процессе выполнения работы, но и большая свобода действий в принятии решений, осуществление контроля над постановкой и реализацией целей организации, а также над соблюдением установленных норм поведения. Достоинство работы Аргириса состоит в следующем: «Рабочему нужно предоставить больше «власти» над его собственным рабочим окружением,

следовательно, ему нужно делегировать ответственность, полномочия и больший контроль над принятием решений. Он должен сам отвечать за свои действия». Если из-за технических условий трудовую деятельность нельзя расширить, Аргирис предлагает расширить свободу принятия решений следующими способами:

а) совместное участие в процессах принятия решений способствует развитию когнитивных способностей и навыков в поведении, даже если работа остается простой,

б) группы могут выбирать своих представителей, которые будут участвовать в процессах принятия решений,

в) необходимо способствовать установлению обратной связи между исполнителями решений и теми, кто их принимает,

г) свобода в принятии решений может быть расширена благодаря совместному принятию решений о стандартах качества собственной деятельности.

Личная ответственность, равномерное распределение власти и широкая сфера контроля: Аргирис выступает за широкую сферу контроля, так как, по его мнению, узкая сфера (у руководителя в подчинении не более семи человек) сильно ограничивает собственный контроль подчиненных. А отсутствие собственного контроля приводит к «незрелому» поведению.

Централизация и иерархия: некоторые структуры могут быть более или менее эффективны в различных ситуациях принятия решений. Так, например, иерархические структуры могут быть более эффективны в кризисных или чрезвычайных ситуациях. Однако решения, которые предполагают ответственность и связь с организацией (например, зарплата, продвижение, цели производства), должны быть приняты при условии, что влияние, власть и ответственность в равной мере распределены между всеми ответственными за принятие решений,

Разделение на консультирующие должности и должности людей, принимающих решения. Аргирис полагает, что такое разделение должно сохраняться, однако их функции должны быть сильно смешаны. То есть, консультирующие должны принимать как можно более активное участие в процессах принятия решений, а информация должна быть передана по иерархии не только сверху вниз, но и наоборот. Это позволит персоналу яснее представлять себе цели организации как целое.

Вайнерт критиковал организационную модель Аргириса. Объектом критики выступал тот факт, что только структура организации является основной причиной «незрелого» поведения сотрудников. Однако эта критика справедлива по отношению к ранним работам Аргириса 1957 года. Уже в 1964 году Аргирис подчеркивал, что успешное внедрение его организационной модели также зависит и от уровня зрелости сотрудников. По его мнению, люди смогут распознать и реализовать возможности равноправной системы только в том случае, если они сами находятся на высокой ступени личностного развития. В противном случае переход организации в равноправную систему станет непосильной задачей для ее участников и может иметь негативные последствия для прибыльности и психического здоровья ее сотрудников.

Начиная с 1970 года, Аргирис работал над усовершенствованием своей организационной модели и ввел понятие «обучающаяся организация». В обучающейся организации особая роль отведена внешним консультантам. Более подробно концепция обучающейся организации представлена в концепции о «человеке комплексном».

«Человек комплексный»

Все представления о работающем человеке, в какой мере упрощают и обобщают его психологию. Так, представление о «человеке экономическом» сводит всю мотивацию работников к стремлению увеличить прибыль. А представление о «человеке социальном»»

объединяет людей в социальные системы, поскольку человек в первую очередь нуждается в социальных контактах. В представлении о «человеке самоактуализирующемся» все внимание направлено на самореализацию в деятельности, которая может стать источником внутренней мотивации. Правильность того или иного представления о человеке подтверждали разные эмпирические исследования. Однако ни одно из представлений не отражало всего многообразия личностных особенностей человека. Эти представления взяли за основу односторонний подход. Поэтому конце XX века было выделено новое представление о человеке: представление о «человеке комплексном», которое должно учесть индивидуальные различия работников.

В основе представления о «человеке комплексном» лежат шесть гипотез:

- Потребности могут изменяться как интер-, так и интраиндивидуально. Существуют разные потребности. В зависимости от ситуации та или иная потребность может стать актуальной. На это, безусловно, влияет уровень личностного роста человека. Иерархическую пирамиду потребностей Маслоу нельзя применять ко всем людям, так как каждый человек по-разному оценивает значимость потребности. Причем эта значимость может меняться с течением времени.

- Мотивы только в комплексе могут влиять на человека, а не отдельно друг от друга. Так, например, при помощи денег можно удовлетворить не только физиологические потребности. А для удовлетворения одного класса потребностей могут подойти несколько разных средств и способов.

- Сотрудники в организации могут приобрести новые мотивы. Опыт работы в организации стимулирует сложный индивидуальный процесс обучения.

– Один и тот же человек может реализовать совершенно разные мотивы в различных организациях и даже в одной и той же, но в разных сферах деятельности. Например, человек может рассматривать свою профессиональную деятельность как средство для финансирования своих жизненных потребностей (физиологических или в безопасности). А свои обязанности по консультированию предприятия как способ удовлетворения социальных, эго-потребностей и потребностей в самореализации.

– Удовлетворенность работой и эффективность организации лишь отчасти зависят от различных мотивов сотрудников. Деятельность и производительность зависят от вида задания, способностей и навыков, а также от социально-психологического климата в коллективе. Так, например, хорошо подготовленный, но плохо мотивированный сотрудник может показать такую же производительность, как плохо подготовленный, но имеющий высокий уровень мотивации.

– Управленческое поведение должно быть приспособлено к ожиданиям сотрудников. Однако ввиду того, что ожидания могут быть различны, управленческое поведение не может быть идеальным.

Представление о «человеке комплексном» не противоречит тому, что обсуждалось ранее. Наоборот, здесь интегрированы все важные аспекты представлений о человеке экономическом, социальном и самоактуализирующемся. Благодаря такой интеграции представление о «человеке комплексном» не содержит сильно упрощенных и обобщенных точек зрения.

Представление о «человеке комплексном» предъявляет высокие требования к руководителям. Они должны быть хорошими диагностами, чтобы определить, в какой ситуации, у какого работника какая преобладающая потребность влияет на поведение. Однако, если даже руководитель и сумеет это определить, это совсем не значит, что через

какое-то время или в какой-либо другой ситуации опять будет ведущей именно эта потребность. Поэтому руководителю придется снова ее определять.

Вероятно, представление о «человеке комплексном» в наибольшей степени отражает реальное положение дел. Однако, по мнению некоторых критиков, это определенный регресс в изучении человека – возврат на исходные позиции. Так как все предыдущие представления о человеке дают достаточно четкие указания, как следует мотивировать человека и строить структуру организации. А представление о «человеке комплексном» основной упор делает на интер- и интраиндивидуальных различиях. Соответственно следует принимать конкретное решение для каждого отдельного человека и ситуации. Общих правил поведения существовать не может. Таким образом, задача для руководителя – распознать индивидуальные и ситуативные различия и на той основе управлять и мотивировать сотрудников. Теоретические познания применимы только к анализу ситуаций. Однако они не могут предложить никаких универсальных решений.

Улих, начиная с 70-х гг., рассматривает три течения в психологии труда, по которым проводились исследования и была попытка внедрить их результаты на практике:

- а) концепция социотехнического дизайна системы,
- б) концепция дизайна заданий,
- в) концепция дизайна работ, способствующего личностному росту.

Социотехническая система стремится к общей оптимизации социальной и технической систем. При этом, данная система берет свое начало в идее о социальных потребностях.

Концепция дизайна заданий включает характеристики заданий, которые так конструируют деятельность, чтобы она способствовала созданию внутренней мотивации. Следовательно, значимость рабочего

задания, автономия и обратная связь – это основные предпосылки для внутренней мотивации.

Концепция дизайна работ, которая способствует личностному росту, основана на процессах регуляции, на основе которых протекает процесс трудовой мотивации (побудительная регуляция) и трудовая деятельность (исполнительная регуляция). Регуляция означает сознательный выбор конечной цели, на достижение которой направлены все стимулы и действия.

Концепция о «человеке комплексном» во многом была предопределена теорией «непредвиденного обстоятельства», основной ценностью которой является универсальность и гибкость по отношению к сотрудникам и внешней среде.

Теории «непредвиденного обстоятельства»

Теории «непредвиденного обстоятельства» опровергают возможность создания одной единственной модели организации, которая представляет «один наилучший путь». Даная теория получила свое развитие в трудах Джея Гелбрайта и Генри Минцберга

В теориях «непредвиденного обстоятельства» учитывают такие переменные, которые нарушают жесткую зависимость между характеристиками организации и ее производительностью. Самой главной такой переменной является окружающий мир. Организация может быть эффективна лишь в том случае, если ее структура соответствует требованиям внешней среды. Так, например, структура должна позволять организации быстро адаптироваться к условиям изменяющейся внешней среды. А когда внешняя среда не меняется на протяжении продолжительного периода времени – использовать эту возможность для внедрения стандартных процессов работы. На производительность организации влияют как внешние, так и внутренние факторы такие как: величина организации, ее стратегии и структура.

Согласно Пеннингсу, теории «непредвиденного обстоятельства» являются не нормативными. Поэтому они не сориентированы на практическое применение. Эти теории берут свое начало в эмпирических науках и представляют окружающий мир как сложную структуру влияния. Кроме того, их считают позитивистскими, а не идеологическими. Таким образом, теории «непредвиденного обстоятельства» противостоят описательным теориям организации.

В целом под внешним окружением понимают все стимулы, которые оказывают влияние на организацию извне.

Сложность и неопределенность – характерные признаки внешней среды. Чем большую неопределенность для организации скрывают условия среды, тем они более динамичны и, следовательно, их трудно предсказать. Тем сложнее влияние внешней среды, которое оказывается на структуру организации.

Теория «непредвиденного обстоятельства» основана на гипотезе, что организации способны приспосабливаться к угрозам и требованиям внешней среды. Процесс приспособления включает рациональные решения, которые приняты после анализа среды. Таким образом, теории «непредвиденного обстоятельства» учитывают не только внешние факторы среды, но и внутренние процессы организации.

Теории «непредвиденного обстоятельства» соответствуют проблемам, с которыми сталкивается организация из-за неопределенности внешней среды. Эти теории достаточно прозрачны и легко применимы на практике. Но, несмотря на это, существует много проблем, которые связаны с этим подходом:

- Существует стремление построить структуру организации в соответствии с неопределенностью среды. Очень сложно проверить такое соответствие на практике, поскольку и механистические, и органические структуры могут быть полифункциональными.

– Нет точного определения того, что следует понимать под соответствием между структурой организации и ее окружением.

– Кроме всего, важная цель для организации – внутренняя стабильность и интеграция. Поэтому к изменениям среды возможна лишь «ограниченная» адаптация.

Теория организационной культуры Эдгара Шейна

Эдгар Шейн родился в 1928 году, свой статус доктора психологии (социальная психология) он получил в Университете Стэнфорда (Калифорния). В Массачусетском технологическом институте он возглавлял кафедру менеджмента. Кроме научной деятельности он занимался также консультированием организаций. Его тесная связь с наукой проявилась в создании множества эмпирических методов, которые он использовал для анализа организационной культуры. Чтобы понять сложный конструкт организационной культуры, Шейн использовал такие методы, как индивидуальное интервью, групповое обсуждение и наблюдение. Шейн является одним из видных представителей организационной психологии.

Существует множество противоречивых определений организационной культуры. Согласно Шейну, организационная культура – это структура основных предположений, которые признаны успешными и изучены организацией при столкновении с проблемами (внешняя адаптация и внутренняя интеграция). Сотрудники осваивают культуру в процессе социализации. Основные предположения в культуре описывают способ когнитивного, эмоционального и мотивационного преодоления проблемы. Основные предположения не существуют сами по себе. Они оказывают влияние на организационное поведение и определяют, что следует признать в качестве проблемы, какие эмоции она вызывает, как ее можно решить.

Шейн утверждает – процессы в организации можно понять только тогда, когда проведен анализ специфической ее культуры. Хотя отдельные способы поведения можно наблюдать и изменять без понимания культуры, основная ориентация организации при этом все равно останется прежней.

Организационная культура – это основные предположения организации, которые отражают ценности и нормы, а также артефакты организации. Развитие понятия организационной культуры является значительным достижением для современного организационного поведения и требует отдельного рассмотрения.

2.2 Модели организационного поведения

Также особого внимания заслуживают существующие в современном организационном поведении четыре модели (парадигмы): авторитарная, опекунская, поддерживающая и коллегиальная. Данные модели образуют эволюционный ряд практических методов управления за прошедшие 100 лет. Хотя в конкретный период времени доминирующей являлась одна из них, те или другие организации использовали каждую из рассматриваемых моделей.

Огромная заслуга в привлечении внимания и разработке теории управленческих моделей принадлежит Дугласу Мак Грегору, который в опубликованной в 1957 г. работе представил убедительные доводы, подтверждающие тезис о том, что значительная часть действий менеджеров обусловлена разделяемой ими теорией человеческого поведения, т.е. в основе практики управления лежит философия менеджмента. Политика менеджмента в сфере управления человеческими ресурсами, стиль принятия решений, практика работы и даже организационные проекты определяются ключевыми *предположениями о человеческом поведении*, которые носят, скорее, неявный характер.

Идентифицировать основные допущения менеджмента позволяют наблюдения за действиями руководителей организации.

Поскольку каждая организация уникальна, методы организационного поведения в ее отделах и филиалах могут различаться. К примеру, производственный отдел компании придерживается опекунской модели, тогда как исследовательский — поддерживающей. И, разумеется, нередко в силу различий в приоритетах подчиненных и условий отделов или подразделений, весьма отличными являются практические методы каждого из менеджеров организации. Таким образом, для описания практики организационного поведения предприятия одной модели недостаточно, но идентификация доминирующей модели позволяет понять, чем жизнь одной компании отличается от жизни другой.

Выбор модели организационного поведения определяется множеством факторов. Превалирующая философия, видение, миссия и цели организации и ее менеджеров влияют на (и, в свою очередь, подвергаются воздействию) модели организационного поведения. Кроме того, не следует забывать об условиях окружающей среды, которым адекватна одна из моделей. К примеру, изменчивость рынков (предъявляющая высокие требования к гибкости и скорости принятия решений) принуждает организации к переходу на коллегиальную модель. Следовательно, модель организационного поведения не может быть статичной, а должна изменяться в соответствии с потребностями времени. Следуя исторической эволюции моделей организационного поведения мы начинаем наш анализ с авторитарной модели.

Авторитарная модель

Авторитарная, основывающаяся на *власти* модель организационного поведения, доминировала в эпоху Промышленной революции. Для того, чтобы требовать от подчиненного, менеджер должен обладать соответствующими властными полномочиями, позволяющими

подвергнуть штрафным санкциям не подчиняющегося приказам работника.

Таким образом, в условиях автократии менеджеры ориентированы на формальные, официальные *полномочия*, делегируемые через право отдавать приказы подчиненным. Менеджр уверен, что его знания «абсолютны», а обязанность работников заключается в беспрекословном исполнении распоряжений. Предполагается, что работников надо направлять, принуждать к работе, в чем и состоит основная задача руководства. Данный подход обуславливает жесткий контроль менеджмента над трудовым процессом. Очевидно, что тяжелый изнурительный физический труд, невыносимые условия производства, болезни, сквернословие, угрозы и дефицит ресурсов (неизбежные спутники авторитарной модели) вызывали крайне отрицательное отношение работников к менеджменту.

В условиях автократии работники ориентированы на *подчинение* руководителю, в силу чего возникает *психологическая зависимость* от начальника, власть которого нанять и уволить подчиненного по своему усмотрению почти абсолютна. Уровень зарплаты в организации находится на низком уровне в силу того, что и *результаты труда работников минимальны*. Данное обстоятельство связано с тем, что наемные работники стремятся удовлетворить, прежде всего, свои *основные потребности в существовании* и основные потребности своих семей. Некоторые из них демонстрируют более высокие показатели в силу каких-то внутренних стимулов (испытывают симпатию к руководителю, который является «прирожденным лидером»); однако основная масса рабочих показывает низкие показатели выработки.

В определенных условиях авторитарная модель демонстрирует высокую эффективность; не следует полностью отказываться от нее. Авторитарная модель представляет собой крайний случай; каждая из

рассматриваемых нами моделей существует во всех оттенках, от темного до светлого. На принципах авторитаризма строились великие железные дороги, работали гигантские металлургические заводы, создававшие динамическую промышленную цивилизацию США. Она приносит плоды и в наше время, но обычно весьма скромные. Ее принципиально слабой стороной являются высокие человеческие издержки.

Авторитарная модель оценивалась как приемлемая в отсутствие альтернативных подходов и до сих пор адекватна определенным условиям (например, для находящейся в кризисе организации). Новые знания о потребностях работников и изменяющаяся система социальных ценностей предопределили дальнейший поиск методов управления организационными системами. Промышленности предстояло шагнуть на вторую ступеньку лестницы прогресса, и она не заставила себя ждать.

Модель опеки

Изучение трудовых отношений показало, что, хотя авторитарное руководство не предполагает вербальной обратной связи подчиненного с начальником, «мысленная обратная связь», безусловно, существует. Рабочий мог и хотел бы высказаться и иногда, когда выходил из себя или терял терпение, «выплескивал» свои мысли и чувства. Отсутствие «права голоса» приводило к возникновению чувств неуверенности, разочарования и агрессии по отношению к менеджменту. Поскольку работники не имели возможности дать выход своим эмоциям, они нередко «срывались» на семьях и соседях; таким образом, отсутствие «гласности» негативно сказывалось и на всем сообществе.

Казалось бы, очевидно, что должен существовать какой-то метод, способствующий развитию у работников чувства удовлетворенности трудом и ощущения безопасности, что позволило бы снизить уровень разочарованности и агрессии, повысить качество трудовой жизни. Поиск подобных методов привел к тому, что в конце XIX — начале XX вв. в

некоторых компаниях начали реализовываться программы социального обеспечения — практика, получившая впоследствии известность как патернализм. В 1930-х гг. совместные усилия работодателей, профсоюзов и правительств позволили добиться повышения степени защищенности рабочих. Так родилась модель опеки организационного поведения.

В условиях высокой изменчивости условий рынков труда защищенность по-прежнему является наивысшим приоритетом для миллионов рабочих; редкий работодатель способен гарантировать работникам пожизненную занятость. Исторически сложилось так, что фирмы выработали уникальные методы стабилизации рабочей силы и сохранения рабочих мест. Чтобы избежать приостановки производства, они постоянно проводят переобучение работников, стремятся к уменьшению потребности в сверхурочных работах, приостанавливают прием на работу, поощряют как смену профессий, так и изменение места жительства, досрочный выход на пенсию.

Успех модели опеки зависит от *экономических ресурсов*. Усилия руководства организации направлены на обеспечение необходимых для выплаты зарплаты и предоставления льгот средств. Поскольку физические потребности работников должным образом удовлетворены, работодатель рассматривает в качестве основного мотивирующего фактора потребность сотрудников в *безопасности*.

Опека приводит к усилению зависимости работника от организации. То, что его еженедельный заработок зависит от непосредственного начальника, работник чувствует, понимая: его безопасность и благосостояние в значительной степени зависят от организации. Или, если быть более точными, по мере уменьшения личной зависимости от руководителя возрастает *подчиненность организации*. Работник, отдавший компании десять лет и заработавший себе приличную дополнительную

пенсию, не может позволить себе покинуть ее, даже если где-то в другом месте «трава кажется зеленее».

В рамках модели опеки реализуется множество разнообразнейших программ. Анализ результативности внедренных программ в США показал, что текучесть кадров снизилась на 30%. Очевидно было, что работники фонда вряд ли горели желанием сменить «работодателей-опекунов».

Модель опеки предполагает, что сотрудникам компании постоянно внушаются мысли об экономических поощрениях и льготах и в результате такого рода психологической обработки они чувствуют себя вполне довольными жизнью. Однако чувство удовлетворения отнюдь не является сильным стимулом, оно вызывает *пассивное сотрудничество*. Вот почему эффективность модели опеки лишь ненамного превосходит показатели производительности, достигаемые при авторитарном подходе.

Описанная нами опекунская модель — предельный случай, так как мы преследовали цель проиллюстрировать ее ориентацию на *льготы, безопасность и зависимость сотрудников от организации*. В реальной практике ее «цвет» также имеет различные оттенки — от темно-серого до почти белого. Ее основным достоинством является то, что модель дает работникам чувство безопасности и удовлетворенности, к тому же она не имеет существенно слабых сторон. Наиболее очевидный недостаток модели заключается в том, что уровень трудовых усилий большинства работников находится где-то на грани их потенциальных возможностей, ибо у них отсутствует мотивация к развитию способностей до более высокого уровня. Сотрудники удовлетворены материальными условиями, но многие из них чувствуют, что не имеют стимулов для самореализации, что подтверждается рядом исследований, проведенных в Мичиганском университете в 1940–1950-х гг. Так, в одном из отчетов ученые делали вывод: «Удовлетворенные работники далеко не всегда являются самыми

продуктивными». И вновь возникает вопрос о более эффективных моделях организационного поведения.

Поиск новых моделей не следует расценивать как «приговор» опекунской модели в целом, это, скорее, несогласие с тем, что она дает «конечный ответ» и представляет собой наилучший способ мотивации работников, с тем, что патерналистская политика не имеет альтернатив. Модель опеки хороша тем, что она внушает работнику чувство безопасности, и все же — это только основа для перехода к следующей ступени.

Поддерживающая модель

Поддерживающая модель организационного поведения базируется на «принципе поддерживающих взаимоотношений» Ренсиса Лайкерта. Согласно его теории, управление и другие организационные процессы должны обеспечивать максимальную вероятность того, что при всех взаимодействиях и всех взаимосвязях с организацией каждый ее член, обладающий собственными опытом, значимостью, ожиданиями, ощущает поддерживающий подход, вызывающий у него и помогающий ему сохранить чувство собственного достоинства и значимости.

«Звездным часом» поддерживающего похода стала серия выполненных в США в 1920-1930-е гг. на хоуторнском заводе компании *Western Electric* исследований под руководством Э. Мэйо и Ф. Ротлисбергера (именно эти исследования придали академический статус изучению поведения человека в процессе труда). Ученые пришли к выводу, что организация представляет собой социальную систему, важнейшим элементом которой является работник (причем подход к нему как одному из факторов производства некорректен, рабочий — личность, мотивы поведения которой — предмет научного анализа). Исследователи высказали предположение о том, что большое значение имеет понимание групповой динамики в контексте поддерживающего менеджмента.

Исследования Мэйо—Ротлисбергера подверглись жесткой критике как недостоверные и неправильно интерпретированные, но основная идея ученых о рабочей среде как социальной системе достойно выдержала проверку временем. Чрезвычайно важно, что впервые было проведено основательное исследование поведения человека в процессе труда, которое стало одной из самых заметных вех в исторической эволюции науки организационного поведения и пробудило пристальный интерес к поддерживающей модели.

Поддерживающая модель опирается не на деньги или власть, а на *руководство*, или *лидерство*, когда менеджеры создают климат, помогающий индивидуальному росту работников и использованию их способностей в интересах организации. Настоящий лидер убежден, что работники активны по своей природе и стремятся к удовлетворению потребностей организации, а пассивность и равнодушие — продукт неадекватной рабочей атмосферы. Если руководство предоставит им возможность, сотрудники готовы принимать на себя ответственность, вносить вклад в выполнение рабочих заданий и «грызть гранит» новых знаний. Таким образом, задача менеджмента состоит в *поддержке усилий работников*, направленных на выполнение рабочих заданий, а не просто в предоставлении льгот и выплате премий (как в модели опеки).

В тех случаях, когда лидер поддерживает усилия работников, у сотрудников появляется ощущение *соучастия и причастности к решению задач* организации, они получают основания говорить о компании «мы», а не «они». Возрастает мотивация работников к труду, поскольку их потребности в *статусе и признании* удовлетворяются на более высоком уровне; таким образом, у них *пробуждаются внутренние импульсы к работе*.

Поддерживающее поведение не требует привлечения значительных денежных ресурсов. Речь идет, скорее, о стиле поведения менеджмента

организации, проявляющемся в обращении руководителей с людьми. Роль менеджера заключается в оказании помощи сотрудникам в решении возникающих проблем и выполнении рабочих заданий.

Поддерживающая модель эффективна как в отношении работников, так и менеджеров, и получила широкое признание (по крайней мере как философия) в США. Конечно, тот факт, что менеджер разделяет основные идеи поддерживающего подхода, не означает, что он регулярно и эффективно используют их на практике. Переход от теории к практике — очень трудный шаг, но все большее число компаний сообщает о преимуществах, которые позволяет получить поддерживающий подход.

Поддерживающая модель организационного поведения особенно эффективна в странах с высоким уровнем благосостояния, поскольку она отвечает стремлению работников к удовлетворению широкого спектра потребностей. Ее применение в развивающихся странах вряд ли целесообразно, так как в них далеко не всегда удовлетворены даже материальные потребности работников. Однако по мере их насыщения и ознакомления с практикой зарубежного менеджмента создаются условия для перехода к поддерживающей модели. Таким образом, в слаборазвитых странах возможен ускоренный переход по «ступенькам» лестницы моделей организационного поведения.

Коллегиальная модель

Коллегиальная модель представляет собой дальнейшее развитие поддерживающей модели организационного поведения. Термин *коллегиальный* относится к группе стремящихся к достижению общей цели людей. Первоначально коллегиальная модель, включающая в себя понятие команды, получила широкое распространение в исследовательских лабораториях и организациях, деятельность которых определялась творческим отношением сотрудников к рабочим обязанностям, так как она наиболее адекватна условиям интеллектуального труда, значительной

свободы действий сотрудников. Возможности ее применения в традиционном (конвейерном) производстве ограничены жесткими условиями организации труда.

Успех коллегиальной модели определяется возможностью формирования (под руководством менеджмента) у работников *чувства партнерства*, ощущения своей необходимости и полезности. Когда сотрудники видят, что менеджеры вносят свой вклад в достижение общей цели, они как бы «принимают» руководителей в свой круг, с уважением относятся к выполняемым ими ролям.

К чувству партнерства приходят разными путями. Некоторые организации отменяют специальные места на автостоянках для руководителей высшего звена, другие запрещают употребление таких слов, как «босс» и «подчиненный», считая, что они разделяют менеджеров и остальных сотрудников, третьи отменяют регистрацию времени прихода на работу, образуют «комитеты по проведению досуга», оплачивают турпоходы для служащих или требуют от менеджеров еженедельных «выходов в народ». Все эти мероприятия способствуют формированию в организации партнерской атмосферы, когда каждый сотрудник вносит максимальный вклад в достижение общих целей и высоко оценивает усилия своих коллег.

Управление такой организацией ориентировано на *командную работу*, когда к руководителю относятся как к тренеру, который создает команду-победительницу. Реакция работника на такую ситуацию — *чувство ответственности*, когда рабочее задание выполняется на высоком уровне не потому, что так приказал менеджер, и не под угрозой наказания, а потому, что сотрудник испытывает ощущение своей обязанности добиться высочайшего качества.

Психологический результат использования коллегиального подхода для работника — формирование *самодисциплины*, когда испытывающие

чувство ответственности работники самостоятельно устанавливают определенные рамки своего поведения в коллективе. В такого рода окружающей среде работники обычно испытывают чувства исполненного долга, вклада в достижение общих целей и *удовлетворение потребности в самореализации*, которые, в свою очередь, выражаются в *умеренном энтузиазме* при выполнении рабочих заданий.

Итак, анализ моделей организационного поведения позволяет нам сделать следующие выводы: развитие и смена моделей носят эволюционный характер; они во многом определяются преобладающими потребностями работников; в настоящее время отмечается тенденция к применению новых моделей; эффективность модели во многом зависит от конкретной ситуации. Кроме того, модели могут модифицироваться и развиваться в различных направлениях.

Практика использования менеджментом или, в более широком смысле, организациями вышеописанных моделей во многом определяется временем. По мере углубления нашего индивидуального или коллективного понимания закономерностей поведения человека или по мере формирования новых социальных условий бизнес и общество переходят к более развитым моделям. Вряд ли мы имеем основания считать, что какая-то одна конкретная модель является «наилучшей», что она может применяться длительное время. В этом случае менеджеры психологически «замыкаются» в привычных рамках, утрачивают способность адекватно реагировать на изменения внешней среды. В конце концов, поддерживающая модель не исключение, и она имеет определенные ограничения. Не существует одной навсегда «наилучшей» модели, потому что понятие оптимальности зависит от наших знаний о поведении человека в конкретной окружающей среде в определенный момент времени.

Основная проблема менеджмента заключается в корректной идентификации используемой модели организационного поведения и оценке ее эффективности. По мере развития принятой модели менеджменту приходится решать двудединую задачу обретения новой системы ценностей и практического применения соответствующих им поведенческих навыков.

Прослеживаются устойчивые тесные связи характеристик моделей организационного поведения и человеческих потребностей. Очевидно, что опекунская модель (обеспечивающая удовлетворение потребностей работников в безопасности) в сравнении с авторитарной (должным образом удовлетворяющей только основные физиологические потребности людей) представляет некий качественный скачок в процессе эволюционного развития. Аналогично поддерживающая модель призвана удовлетворить другие потребности работников (потребности в принадлежности к группе и в уважении), которые не в состоянии насытить опекунская модель.

Некоторые исследователи высказывают мнение, что новая модель организационного поведения отрицает своих предшественниц, с другой стороны можно сказать, что каждая модель строится на достижениях предыдущей. Например, принятие поддерживающего подхода не означает отказа от опекунской практики, которая удовлетворяет так необходимую работникам потребность в безопасности. В действительности опекунская модель просто отходит на второй план, поскольку развитие работников достигло уровня, когда начинают доминировать новые потребности. Другими словами, поддерживающая модель возникла потому, что соответствующие структуры и система безопасности обеспечили насыщение основных потребностей людей и потребности в безопасности.

На сегодняшний день прогнозируется, что использование поддерживающей и коллегиальной моделей будет расширяться. Несмотря

на быстрое развитие информационных управленческих систем, менеджеры высшего звена крупных диверсифицированных компаний не имеют возможности эффективно применять инструменты традиционной авторитарной модели. Человек просто не в состоянии усвоить весь объем информации о происходящих в таких организациях событиях, неизбежно освоение руководителями науки взаимодействия с другими центрами власти, находящимися ближе к «полям сражений». Им приходится радикально пересматривать прежний психологический контракт и заключать новый, предполагающий более развитые партнерские отношения с сотрудниками. Кроме того, авторитарная модель не позволяет в должной мере мотивировать работников к творческому интеллектуальному труду, удовлетворить их потребности в уважении, независимости и самореализации.

Несмотря на то, что в то или иное время обычно превалирует какая-то одна модель, возможности использования других сохраняются. Менеджеры обладают разными знаниями и различными навыками; различаются и ролевые ожидания работников, определяемые культурным контекстом и историческими особенностями. Различны политика и культура организаций, но самое главное — особенности их производственных процессов. Некоторые виды работ требуют рутинного, неквалифицированного, жестко запрограммированного труда, жестко контролируются менеджментом, а их выполнение гарантирует преимущественно материальное поощрение и чувство защищенности (условия авторитарной и опекунской модели). Интеллектуальные же, не поддающиеся регламентации виды труда требуют командной работы и самомотивированных сотрудников. Работники, занятые такого рода трудом, наиболее чутко откликаются на поддерживающий и коллегиальный подходы. Таким образом, вряд ли что-то может помешать сосуществованию всех четырех моделей организационного поведения, но

по мере развития общества передовые модели будут находить все более широкое применение. Основная задача менеджмента при этом состоит не только в идентификации используемых в организации поведенческих моделей, но также в осознании и принятии современных требований, в проявлении гибкости случае изменения внешних условий, отбросив, в случае необходимости, устаревшие парадигмы и методы руководства.

Различия в организационных системах в значительной мере вызваны используемыми моделями организационного поведения, т. е. доминирующими в мышлении руководства системами убеждений, которые определяют действия менеджмента каждой компании. Понимание менеджерами организации сути, значения и эффективности моделей организационного поведения, которыми они руководствуются, и превалирующих моделей их сотрудников имеет чрезвычайно важное значение.

Тема 3

Организационная культура

3.1 Понятие организационной культуры

Под термином «организационная культура» большинство авторов подразумевают систему общих ценностей, разделяемых всеми членами организации. По мнению Э. Шейна, организационная культура – это комплекс базовых предположений, изобретений, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции.

В сфере менеджмента «открытие» культуры состоялось во второй половине XX в. благодаря успехам японских корпораций. Термин «Культура корпорации» (corporate culture) был упомянут впервые в журнале «Business week» в 1980 году.

Классическая теория менеджмента под термином организация понимает, прежде всего, деловую организацию, а применительно к сфере бизнеса организационная культура получила своё второе, очень распространённое название – «корпоративная культура». В литературе по вопросам управления персоналом также часто используется термин «корпоративная культура». Можно констатировать, что в большинстве работ, посвященных этой теме, понятия «корпоративная культура» и «организационная культура» четко не разделяются, хотя само существование этих определений, по-видимому, предполагает наличие некоторых расхождений в них.

Т.Ю.Базаров считает, что *организационная культура* – это интегральная характеристика организации, целостное представление о целях и задачах, присущих организации. *Корпоративная культура* – это сложный комплекс ценностей, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения.

Кроме того, организационная культура является некой моделью, теоретическим конструктом и в этом ее основное отличие от корпоративной культуры, уникальной для каждой организации. При этом корпоративная культура каждой конкретной организации является «оригинальной смесью типов организационных культур».

Корпоративная культура специально формируется (как правило, первыми лицами организации) и объединяет ценности организации, обычаи, традиции, особенности поведения и т.д. Организационная культура – неформальная система, которая формируется спонтанно при взаимодействии сотрудников в организации.

С точки зрения организационного поведения более адекватным для использования представляется термин «организационная культура», так как не каждое предприятие, фирма или организация представляют собой корпорацию, то есть понятие «организационная культура» шире понятия «корпоративная культура». Кроме того, изучению и анализу подлежат не только та культура, которая определяется руководством, но и та, которая формируется непроизвольно, в процессе общения сотрудников и зачастую не осознается.

Не смотря на то, что организационная культура не приносит доход и прибыль сама по себе, она является мощным стратегическим инструментом, выполняющим следующие основные функции:

Мотивирующая – функция, обеспечивающая продуманную систему социального и материального стимулирования.

Познавательная – функция, позволяющая работнику через познание организационной культуры узнать больше об особенностях организации, стать более компетентным ее сотрудником.

Ценностнообразующая – функция, назначение которой заключается в формировании отношения к смыслу жизни и общечеловеческим ценностям.

Коммуникационная – функция, обеспечивающая взаимопонимание в организации через познание ценностей и норм делового общения.

Нормативно-регулирующая – функция, контролирующая формы поведения работников, вырабатывая более целесообразные для данной организации.

Инновационная – функция, помогающая организации выжить в условиях конкурентной борьбы благодаря готовности к риску и внедрению инноваций.

Стабилизационная – функция, заключающаяся в развитии системы социальной стабильности в организации, достижении общего согласия и сплоченности коллектива.

По мнению Э. Шейна, «...культура – понятие абстрактное, однако силы, возникающие в социальных и организационных ситуациях, и определяемые культурой чрезвычайно велики. Если не знать, как действуют эти силы, можно стать их жертвой».

Для более глубокого изучения организационной культуры автор предложил анализировать ее на трех разных уровнях, которые соответствуют той или иной степени видимости культурного явления для наблюдателя.

Самый поверхностный уровень составляют видимые объекты, артефакты культуры: манера одеваться, правила поведения, физические символы, организационные церемонии, расположение офисов, то есть все, что можно увидеть, услышать или понять, наблюдая за поведением членов организации.

Второй уровень представляет собой выраженные в словах и делах сотрудников организации общие ценности и убеждения, сознательно разделяемые и культивируемые членами организации, проявляющиеся в их рассказах, языке, используемых символах. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей.

Третий уровень, самый глубинный, включает в себя основополагающие представления, которые бывает трудно осознать даже самим членам организации. Эти представления открыто не выражаются в артефактах, они находятся на подсознательном уровне сотрудников,

являются для них само собой разумеющимися. К ним относятся особенности восприятия, мысли и чувства, подсознательные убеждения и представления. Эти базовые, основополагающие убеждения и есть сущность организационной культуры. Именно они руководят поведением и решениями людей на подсознательном уровне. Базовые представления имеют отношение к фундаментальным аспектам существования, которыми могут быть: природа времени и пространства; природа человека и человеческой активности; природа истины и способы ее обретения; правильные взаимоотношения индивида и группы; относительная важность работы, семьи и саморазвития; обретение мужчинами и женщинами своей истинной роли и природа семьи. Каждый член новой группы привносит свой культурный «багаж», приобретенный им в предыдущих группах; когда же у новой группы возникает собственная история, она может изменить частично либо целиком эти представления, связанные с важнейшими областями ее опыта. Из этих новых представлений и складывается культура данной конкретной группы.



Схема 4. Уровни организационной культуры

2.2 Содержание организационной культуры

Существует много подходов к анализу содержательной стороны той или иной организационной культуры. Ф. Харрис и Р. Моран предложили выделить десять содержательных характеристик, свойственных любой организационной культуре:

1. *Осознание себя и своего места в организации* (в одних культурах ценится сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других — поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, а в других — через индивидуализм).

2. *Коммуникационная система и язык общения* (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации варьируется от организации к организации; профессиональный жаргон, аббревиатуры, язык жестов специфичен для организаций различной отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций).

3. *Внешний вид, одежда и представление себя на работе* (разнообразие униформ, деловых стилей, и т.п., свидетельствуют о существовании множества микрокультур).

4. *Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи* (как организовано питание работников в организации, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питания; периодичность и продолжительность питания; совместно или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т.п.).

5. *Осознание времени, отношение к нему и его использование* (восприятие времени как важнейшего ресурса или пустая трата времени,

соблюдение или постоянное нарушение временных параметров организационной деятельности).

6. *Взаимоотношения между людьми* (влияние на межличностные отношения таких характеристик как возраст, пол, национальность, статус, объем власти, образованность, опыт, знания и т.д.; соблюдение формальных требований этикета или протокола; степень формализации отношений, получаемой поддержки, принятые формы разрешения конфликтов).

7. *Ценности и нормы* (первые представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что — плохо; вторые — набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения).

8. *Мировоззрение* (вера/отсутствие веры в справедливость, успех, свои силы, руководство; отношение к взаимопомощи, к этичному или недостойному поведению, убежденность в наказуемости зла и торжестве добра и т.п.).

9. *Развитие и самореализация работника* (бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; свободная или ограниченная циркуляция информации в организации; признание или отказ от рациональности сознания и поведения людей; творческая обстановка или жесткая рутина; признание ограниченности человека или акцент на его возможности к росту).

10. *Трудовая этика и мотивирование* (отношение к работе как ценности или повинности; ответственность или безразличие к результатам своего труда; отношение к своему рабочему месту; качественные характеристики трудовой деятельности (quality of working life);

Анализ приведенных определений организационной культуры позволяет отметить, что наиболее значимыми элементами организационной культуры признаются: ценности, миссия, цели компании, кодексы и нормы поведения, традиции и ритуалы. При этом содержание

организационной культуры определяется не просто суммой ее элементов, а тем, как они взаимосвязаны между собой и как формируют определенные образцы поведения.

Менеджеры несут основную ответственность за введение в систему организационной культуры трех основных ее элементов — видения, миссии и целей.

Видение представляет собой противоречивый образ того, чем организация и ее члены могут быть, т.е. ее возможное будущее. Руководителям необходимо создать привлекательные планы относительно того, в каком направлении должна развиваться организация и какие основные изменения ждут ее впереди. Формулировка видения требует настойчивой его пропаганды, чтобы донести его до работников всех рангов.

Таблица 2. Примеры видения в организациях

Автор	Видение
ВИДЕНИЕ Г. ФОРДА	— Я построю автомобиль, доступный великому множеству людей. Его цена будет столь низкой, что любой человек, имеющий хорошую заработную плату, будет в состоянии купить такой автомобиль и вместе со своей семьей наслаждаться благословенными часами отдыха на огромных открытых просторах Божьих. — Когда я завершу это начинание, каждый сможет позволить себе иметь автомобиль и будет его иметь. С наших дорог исчезнут лошади и мы дадим работу и хорошие заработки большому числу людей.
ВИДЕНИЕ У. ДИСНЕЯ	— Идея Диснейленда проста. Это место, где люди обретают счастье и узнают новое. Это место, где родители и дети приятно проводят время вместе; место,

	где учителя и ученики открывают большие возможности познания и обучения. Там пожилые люди смогут утолить свою ностальгию по минувшим дням, а молодые — насладиться вызовами будущего. Там для всеобщего обозрения и изучения будут представлены чудеса Природы и чудеса, созданные Человеком. Диснейленд основан на тех идеалах, мечтах и суровых, но достоверных фактах, которые создали Америку и посвящен этим идеалам, мечтам и фактам. Уникальное оборудование Диснейленда позволит наглядно продемонстрировать эти мечты и факты, превратить их в источник отваги и вдохновения для всего мира. — Диснейленд будет понемножку и ярмаркой, и выставкой, и площадкой для игр, и общественным центром, и музеем живых фактов, и местом, где можно увидеть красоту и волшебство. Он вберет в себя достижения, радости и надежды мира, в котором мы живем. И он будет напоминать и показывать нам, как сделать все эти чудеса частью нашей жизни.
ВИДЕНИЕ У. ЧЕРЧИЛЛЯ	— «Гитлер знает, что или ему надо сломить нас на нашем острове, или он проиграет войну. Если мы выстоим в борьбе с ним, вся Европа может стать свободной, и жизнь всего мира двинется вперед на широкие, залитые солнцем высоты. — Но если мы потерпим поражение, весь мир, включая США, включая все, что мы знаем и любим, погрузится в бездну нового Темного века, который лучи извращенной

	науки сделают более губительным и, возможно, более длительным. — Поэтому соберемся с духом для выполнения нашего долга и будем держаться так, что если Британская империя и Британское Содружество просуществуют тысячу лет.
--	--

Организация также должна сформулировать *миссию*, определяющую направления ее деятельности, рыночные сегменты и ниши, которые компания стремится занять, типы заказчиков, с которыми она стремится поддерживать устойчивые отношения. Формулировка миссии включает в себя краткий перечень конкурентных преимуществ или сильных сторон организации. В отличие от видения формулировка миссии носит более описательный характер и ориентирована, скорее, на ближайшее будущее. Дальнейшая конкретизация задач организации предполагает постановку (на основе заявления о миссии) ее целей.

Цели представляют собой конкретные показатели, к которым организация стремится в определенный период времени (например, в течение года, в ближайшие пять лет). Постановка целей представляет собой комплексный процесс, причем цели руководства высшего уровня должны быть увязаны с целями сотрудников (имеющих определенные психологические, социальные и экономические потребности). Следовательно, создание эффективной социальной системы предполагает реальную интеграцию индивидуальных, групповых и организационных целей.

Миссия — это определение того, для чего или по какой причине существует организация, то есть миссия должна раскрывать смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Обычно миссия формулируется в двух вариантах.

Первый – *короткий вариант миссии* – представляет собой 1—2 коротких предложения — кредо или брендовый слоган организации, направленный прежде всего на формирование имиджа организации в обществе.

Второй – *расширенный вариант миссии* – чаще всего формулируется для внутреннего пользования и должен подробно раскрывать все необходимые аспекты миссии, среди них: цель функционирования организации, область деятельности организации, философия организации, методы достижения поставленных целей, методы взаимодействия организации с обществом (социальная политика организации).



Схема 5. Структура миссии организации

Правильно определенная миссия, хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана.

МИССИЯ

1. Дает общее представление о фирме (товары и услуги, клиенты и рынки, конкурентные преимущества и уникальность).

2. Способствует единению внутри фирмы и созданию корпоративного духа (делает ясным предназначение фирмы, формирует деловой климат, устанавливает степень соответствия сотрудников требованиям фирмы).

3. Создает возможности эффективного управления организацией (база для разработки целей, стандарты для распределения ресурсов, конкретизация смысла и содержания деятельности каждого работника).

Утвержденная миссия определяет всю деятельность организации: от планирования до сбыта готовой продукции или предоставления услуг. Наличие такого документа позволяет:

Руководству фирмы – определить то место, которое должна занять фирма на рынке и сформулировать свою стратегию достижения этого места.

Сотрудникам фирмы – почувствовать себя участниками общего дела в освоении открывающихся возможностей, дает им цель, подчеркивает их значимость, нацеливает на достижение высоких результатов.

Потребителям продукции фирмы – со вниманием и заинтересованностью относиться к фирме, которая может удовлетворить их разнообразные нужды и потребности, следить за продукцией фирмы. Товары и технологии могут меняться, а нужды и запросы рынка могут оставаться неизменными.

Таблица 3. Примеры короткого варианта миссии

Организация	Слоган
APPLE	– Создавать новое, игнорировать сомневающих, плевать на истеблишмент.
DISNEY	– Делать людей счастливыми.
MOTOROLA	– Без проводов.
AMAZON.COM	– Все покупки - за одно посещение.
BMW	– С удовольствием за рулем.

Таблица 4. Примеры расширенного варианта миссии

Организация	Миссия
TOYOTA	Строим автомобиль «Тойота» для изменяющейся эпохи.
POLAROID	Совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлеть на фотографиях лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни.
GENERAL MOTORS	Поставлять на рынок автомобили, разработанные и произведенные компаниями США, которые являются мировыми лидером в качестве, издержках и степени удовлетворения клиентов. Достигается это путем интеграции людей и технологий, коммерческих систем, а также за счет передачи знаний, технологий и опыта в рамках General Motors.

APPLE COMPUTER	Мы предлагаем изделия высокого качества, которые избавляют жизнь и труд людей от тяжелой и нудной работы, делают мир более удобным для жизни, обеспечивают уважение и преданность потребителей.
AVIS RENT-A-CAR	Мы занимаемся сдачей в аренду автомобилей. Наше предназначение – запросы наших клиентов.
KODAK	Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении.
SUN BANKS	Содействовать экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компаний, путем предоставления гражданам и предприятиям банковских услуг, таким образом, и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам, обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании.
WALT DISNEY	Быть самой творческой и отзывчивой компанией в мире.

Философия (теоретическая модель) организационной культуры включает в себя комплекс предположений и убеждений ее руководителей и управленцев относительно реального состояния дел компании, задач ее производственной деятельности и возможной идеальной системы.

Философия организации базируется на двух источниках — фактических и ценностных предпосылках. *Фактические предпосылки* представляют собой наш описательный взгляд на бытие и основываются как на исследованиях поведенческих наук, так и на нашем личном опыте (существенные моменты, в справедливости которых мы уверены). Фактические предпосылки приобретаются в ходе непосредственного и

опосредованного познания в течение жизни людей и в значительной степени направляют наши поступки.

Ценностные предпосылки представляют желательные цели и виды деятельности. Ценностные предпосылки являются вариативными убеждениями, а значит, они целиком находятся под нашим контролем. Мы можем выбирать их, изменять их, отказываться от них (хотя очень часто они бывают весьма глубокими).

Таблица 5. Некоторые элементы философии организации

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">– Мы отвечаем за качество, эффективность затрат и техническое превосходство.– Сотрудники должны относиться друг к другу внимательно, с доверием и уважением.– Каждый сотрудник представляет для организации уникальную ценность.– Каждый работник должен показывать высокие результаты деятельности.– Работа команды может и должна давать намного больше, чем сумма индивидуальных усилий. Члены команды проявляют лояльность группе.– Особое значение имеют инновации.– Для достижения успеха важное значение имеет открытое общение.– Решения должны приниматься при участии всех работников. |
|---|

Философия организации определяет ценностные предпосылки, способствующие формированию видения компании. Видение — более широкое понятие относительно миссии организации, а под целями подразумеваются «вехи», отмечающие движение компании. Философия, ценности, видение, миссия и цели образуют иерархию восходящей конкретности (самое общее понятие — философия; самые конкретные — цели), которая образует «каркас» организационной культуры. Культура

отражает формальную организацию с ее политикой, структурами, процедурами и внешней социальной и культурной средой.

Развитие и усовершенствование организационной культуры – сложная комплексная задача которая должна включать в себя преобразование всех ее элементов.

РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ



Схема 6. Модель развития организационной культуры

Проблема развития организационной культуры не может закончиться однократным запланированным воздействием. Для того, чтобы

организационная культура была эффективной, необходимо поддерживать заданный изначально уровень с помощью специальных методов.

Существующие методы поддержания организационной культуры повторяют методы формирования, но обладают меньшей интенсивностью воздействия. Основными группами методов являются следующие: отбор персонала; деятельность высшего руководящего звена; культурная адаптация и ее основные стадии. Рассмотрим их подробнее:

- отбор толерантных и адекватных организационной культуре сотрудников;
 - введение новых сотрудников в организационную культуру;
 - привлечение работников к выбору средств для достижения цели (в ходе производственной деятельности);
 - демонстрационное поведение менеджера;
 - ясность принципов оценки, какие объекты и предметы внимания со стороны руководства являются наиболее важным и будут контролироваться;
 - четкость и понятность реакции руководства на поведение работников в критических ситуациях;
 - моделирование ролей и обучение;
 - наказание за нарушение принципов поведения;
 - усиление существующей мотивации;
 - включение сотрудников в разработку новых принципов и традиций;
- мониторинг организационной культуры (разработка инструментов диагностики состояния организационной культуры в организации).

Для эффективного усовершенствования организационной культуры компании, необходимо провести специальную диагностику и определить *тип организационной культуры* для конкретной организации.

2.3 Типы организационных культур

Наряду с уровнями и элементами выделены *типы организационной культуры*. Одна из самых популярных типологий предложена К. Камероном и Р. Куинном.

В ее основу положены четыре группы критериев, определяющих стержневые ценности организации: гибкость и дискретность, стабильность и контроль, внутренний фокус и интеграция, внешний фокус и дифференциация.

Камерон и Куинн выделяют следующие типы организационной культуры: клановую, адхократическую, рыночную и иерархическую культуры. Эта типология выделена на основе следующих ориентиров – фокусировка компании на внутренних процессах или на внешних в сочетании с гибкостью/ индивидуальностью или стабильностью/ контролем.

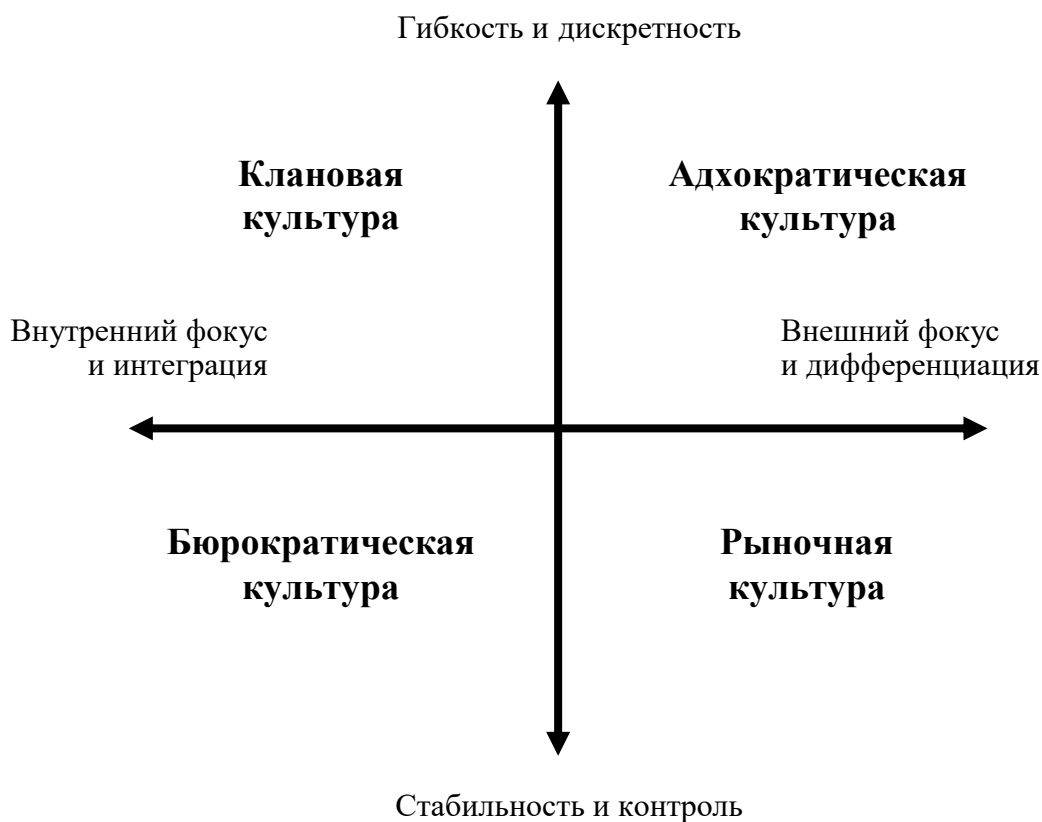


Схема 7. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей

Клановая культура характерна для организации, которая фокусирует внимание на заботе о людях и внутреннем уважении к индивидуальности и уникальности каждого. Главной ценностью такой культуры является команда. Чаще всего это компании, работающие на клиентском рынке: розничная торговля, услуги.

Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи, характеризуются разделяемыми всеми ценностями, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как «мы». Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традициям. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Адхократическая культура в организации проявляется через внимание к внешним позициям на рынке, к потребителям в сочетании с высокой гибкостью в решении задач. Такой тип культуры характерен для высокотехнологичных производственных организаций, которым всегда надо держать «руку на пульсе».

Данный тип культуры характеризуется динамичным предпринимательским и творческим характером работы. Новаторские решения поощряемы, ярко выражен акцент на индивидуальность, стремление к риску присуще всем работникам. Приветствуются временные организационные структуры. Лидеры также считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и

обретении новых ресурсов. Успех означает производство или предоставление уникальных и новых продуктов и услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

Рыночный тип культуры ориентирован на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективной стратегии настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличения рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации — жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

Для организаций с рыночной культурой свойственно внимание на внешних позициях (доля рынка, прирост клиентской базы, завоевание потребителей) в сочетании со стабильностью и контролем (поддержание определенного уровня рентабельности компании). Наиболее органично с таким типом организационной культуры существуют предприятия оптовой торговли; амбиция завоевывать делает их лидерами рынка.

Иерархическая (бюрократическая) культура — это культура организаций, которые фокусируют внимание на внутренней поддержке сотрудников и регламентированной упорядоченности всех процессов, высоким уровнем контроля. К этому типу чаще всего относятся государственные структуры и предприятия, которые, прежде всего, ориентированы на соблюдение всех правил и внутренний комфорт, нежели на потребителей.

Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они —

рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Данные типы культур свойственны как предприятию в целом (т.е. есть доминирующий тип), так и могут являться отдельными субкультурами в организации. Например, компания может иметь ярко выраженный рыночный тип культуры: амбициозные менеджеры ориентированы на усиление позиций компании на рынке, на увеличении объемов продаж и расширение географии работы, при этом бухгалтерия может гармонично существовать в иерархической культуре с элементами рыночной, для которой характерно адекватное понимание своей «обслуживающей» роли для процесса продаж и единое представление об общей цели компании.

Для каждого типа должностей есть оптимальный доминирующий тип культуры, например, ориентация на клановую (семейственную) культуру для сотрудников сферы услуг и – на рыночную для менеджеров по продажам.

Чтобы управлять организационной культурой, для руководителя важно выводить свою ценностную сферу на осознанный уровень, понимать истинные мотивы собственного поведения. Таким образом, появляется реальный инструмент для управления, поскольку, любого рода организационные решения в компании руководитель будет осуществлять не с позиции собственных представлений, а с позиции функциональности для бизнеса.

Тема 4

Развитие в организации

4.1 Развитие организации

Развитие организации — ее необратимое, направленное и закономерное изменение во времени, является объективным процессом, независимым от желания или нежелания членов организации. Успехи науки в изучении закономерностей функционирования организации позволили не только с большей определенностью прогнозировать возникновение периодов спада и подъема, но и подойти к решению проблемы ее направленного развития. Это особенно актуально сегодня, когда любая организация функционирует в динамичном, неопределенном окружении. Таким образом, непрерывное развитие организации все больше становится необходимым условием не только ее эффективной деятельности, но и выживания в изменяющемся мире.

Наиболее популярной теорией развития организации является «Модели жизненных циклов организации», предложенная американским исследователем И. Адизесом в конце 1980-х годов.

Теория Адизеса концентрирует внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и контролируемости (управляемости). Молодые организации очень гибки и подвижны, но слабо контролируемы. Когда организация взрослеет, соотношение изменяется — контролируемость растет, а гибкость уменьшается.

Эта модель является эволюционной моделью организационного развития, рассматривающая указанный процесс как некий аналог процессов в развитии биологического организма. Процесс организационного развития представляется как естественный, поэтапный и запрограммированный, предусматривающий неизбежное и поэтапное прохождение организацией в ходе развития ряда обязательных фаз

(стадий). В концепции указывается на невозможность перепрыгивания через указанные фазы.

В процессе роста любая компания сталкивается с определенными трудностями и проблемами. На каждом этапе развития организации их можно условно разделить на две большие категории. К первой относятся так называемые *болезни роста*, т.е. проблемы, которые обусловлены незрелостью компании и которых, подобно детским инфекционным болезням, очень трудно избежать. В то же время болезни роста могут быть преодолены силами самой организации.

Вторая категория проблем называется *организационными патологиями*. Формально к ним могут относиться и трудности, которые на определенных этапах развития компании рассматриваются как болезни роста. Суть различия между двумя категориями проблем состоит в том, что непреодоленные болезни роста превращаются в патологии, излечиться от которых самостоятельно организация уже не в состоянии. Таким образом, задача руководства организации заключается не в достижении ситуации, когда проблем не существует вообще, а в недопущении возникновения патологий. При правильной стратегии и тактике развития компании она может достигнуть расцвета и, в принципе, находиться в этом состоянии бесконечно долго. В наличии этой принципиальной возможности – основное ограничение аналогии между развитием деловой организации и живого организма.

Ключ успеха в управлении организацией – это умение сосредоточиться на решении проблем, которые присущи данной стадии жизненного цикла организации, так, чтобы она смогла развиваться дальше.

Этапы жизненного цикла организации делятся на две группы: рост и старение. Рост начинается с зарождения и заканчивается расцветом, после этого наступает старение, начинающееся со стабилизации и заканчивающееся смертью организации. Ниже они подробно описываются.

Выхаживание

Выхаживание – это этап зарождения организации. Она еще не существует физически, но энтузиазм и бизнес-идеи относительно ее будущего уже возникли. В этот период происходит больше обсуждений, чем предпринимается конкретных действий. Основатель закладывает «теоретический» фундамент будущей организации, он пытается «продать» идею о ее будущем успехе. Он собирает мнения и суждения других по этому поводу. Организация рождается только тогда, когда идея получила положительную оценку, когда основатель демонстрирует приверженность этой идее, сформулированы определенные внутренние обязательства в отношении ее реализации и имеется готовность взять на себя риск основания нового дела. Необходимый уровень обязательств измеряется уровнем риска, который организация берет на себя при рождении. Создание высокого уровня обязательств – это ключ к успеху, поскольку без него новая организация просто не выживет.

Для создания успешной компании необходимы не только хорошая идея, но и финансовая поддержка и готовность рынка. Главным мотивационным фактором здесь должно быть удовлетворение потребностей рынка, создание нового качества либо в производстве продукта, либо в предоставлении услуг. Основатель рассчитывает на то, что его продукт или услуга будет покупаться на рынке. У него существует ориентация на создание продукта, а не на потребности рынка в нем. Основателю необходимо реально смотреть на мир и быть гибким в своих решениях.

Младенчество

На данной стадии внимание перемещается от идей и возможностей к результатам производства – удовлетворению потребностей, ради которых компания создавалась. Как только приходится рисковать, уже нет времени на размышления и мечты, наступает время действовать. Действия могут измеряться уровнем продаж.

Существует парадокс, стоящий перед младенческой организацией. Чем выше риск, который она на себя берет, тем более мощный фундамент необходим для успеха организации. Это значит, что при зарождении компании должен найтись человек, который будет строить реальное основание для реализации мечты. Необходим трудолюбивый, ориентированный на результат основатель, а не мечтатель. Его задача заключается в том, чтобы осуществить переход от предвидения к действию.

Компания в младенчестве обладает нечеткой структурой, небольшим бюджетом, процедуры ведения бизнеса практически отсутствуют. Организация очень персонифицирована. Все называют друг друга по именам, субординация слаба, отсутствует система приема на работу и оценки исполнения заданий.

Для нормальной жизнедеятельности организации необходим реальный бизнес-план, в котором был бы проанализирован поток денежных средств. Если на данном этапе не будет происходить периодического вливания денежных средств, организация может погибнуть.

Поскольку организация борется за выживание, решения должны приниматься быстро. Однако отсутствие правил, стабильности и опыта, на который можно было бы положиться при принятии решений, превращает каждое решение в новый прецедент. Управление осуществляется от кризиса к кризису. Младенческая организация не может подготовить долгосрочные планы или выработать стратегию, поскольку у нее нет

реального опыта относительно эффективности тех или иных механизмов ведения бизнеса. На этом этапе рынок формирует планы и определяет долговечность продукта. На данной стадии развития необходимо соблюдать два условия, чтобы избежать смерти. Одно из них – обеспечение постоянного притока денежных средств, второе – преданность основателя идее построения устойчивой организации. Он должен быть энтузиастом, влюбленным в свое детище.

Когда денежные потоки и деятельность организации стабилизируются, начинается следующий этап ее развития.

Стадия быстрого роста

При зарождении организации имеется идея, в младенчестве она закладывается в основу деятельности. Как только достигается стадия, когда идея начинает работать, т.е. преодолевается нехватка денежных средств и уровень продаж постоянно растет, создается впечатление, что компания не только выжила, но даже процветает. Это часто делает основателя и организацию самонадеянными и самоуверенными.

Чем больше успех компании, тем более самоуверенным становится основатель. Он забывает обо всех трудностях, которые возникали на стадии младенчества, и видит только возможности для расширения деятельности. При переходе от младенчества к быстрому росту видение будущего компании изменяется от очень узкого взгляда на бизнес до панорамы почти бескрайних возможностей. Каждая возможность – это новый приоритет. Одним из видов патологии на данной стадии развития может быть желание основателя охватить необъятное, т.е. диверсификация может включать даже те сферы бизнеса, о которых он не имеет ни малейшего представления. Чтобы выжить, организация не должна гнаться за любой возможностью, а четко определять, чем не следует заниматься.

На данном этапе развития компании еще не существует строгих должностных обязанностей, закрепленных за каждым сотрудником. Очень часто они перекрываются, либо могут совмещаться в одном лице. Таким образом, компания организована вокруг людей, а не задач.

Основатель на данной стадии пытается делегировать властные полномочия и ответственность, поскольку один уже не может со всем справиться. Но делегирование происходит больше на словах, чем на деле: в действительности принятие любого решения без него не происходит, поскольку он боится потерять контроль.

Для компании характерно реактивное поведение, она только реагирует на возможности, предоставляемые внешней средой, но пока не может их предвидеть. Следовательно, она не контролирует окружение, а подчиняется ему. Компания действует методом проб и ошибок. Чем серьезнее ошибка, тем более существенные потери она несет – это может быть потеря доли рынка, важного клиента или денег. В дальнейшем такие действия приводят компанию к кризису. Чем более успешной была деятельность компании, тем более сильный кризис может ее охватить. Для выхода из сложившейся ситуации ей необходимо пересмотреть свою деятельность и создать набор правил и норм, которые будут определять, что можно делать и чего необходимо избегать. Таким образом, возникает необходимость создания административной подсистемы – перехода от управления по интуиции к более профессиональным действиям. Если этого не произойдет, организация может попасть в ловушку, когда действия основателя могут привести к гибели его же творения. Описанные выше черты являются признаком перехода к следующему этапу – юности.

Юность

На этой стадии развития компания получает свое второе рождение. Если на стадии младенчества она появляется физически, то на стадии

юношества перерождается духовно. Это более длительный и болезненный процесс.

Отличительной чертой поведения организации на данном этапе являются конфликты и противоречия. Перечислим некоторые из них: «мы и они» (старые и новые сотрудники), противоречивость целей организации, несоответствие системы вознаграждения и стимулирования потребностям компании.

Трудность перехода определяется необходимостью одновременного решения трех задач: освоения делегирования полномочий, изменения системы руководства, смещения целей.

Бизнес перерастает индивидуальные способности и возможности основателя. У него уже не хватает времени и потенциала управлять организацией в одиночку. Он ощущает необходимость делегирования, но не знает, как его реализовать. Иногда эта проблема решается путем быстрой децентрализации, тем самым каждому дается шанс проявить себя. В других случаях основатель нанимает профессионального менеджера, который должен помочь ему преодолеть кошмар децентрализации, или продает компанию более профессиональным «родителям». Появление профессионального менеджера приводит к изменению системы руководства компанией. Под руководством в данном случае подразумевается процесс изменения организационной культуры. В действительности происходит переход организации от одного набора проблем к другому. Задача руководства состоит в решении текущих вопросов и подготовке ее к столкновению с новыми проблемами. Новым руководителем является обычно исполнительный директор или вице-президент. Для нормального функционирования организации ему необходимо создать систему вознаграждений, перераспределить роли и обязанности, а также институционализировать правила и нормы поведения сотрудников. Подбор менеджера, который, по мнению основателя, отвечал

бы всем необходимым требованиям, часто превращается в длительную череду найма и увольнений. Причиной этого является желание найти «кого-нибудь похожего на нас», но одновременно и того, «кто будет делать то, что мы не делаем».

На данной стадии в компании происходит смещение целей – от интенсивного развития к повышению качества деятельности. Для этого необходимо вовлечение всего персонала в происходящие изменения, поскольку сотрудники по-прежнему находятся на стадии быстрого роста и хотят, чтобы одновременно и часть полномочий была передана им, и поддерживался тот же темп роста. Эти два требования являются взаимоисключающими.

В результате действия трех факторов – делегирования полномочий, изменения системы руководства и смещения целей – мы имеем конфликт: между старыми сотрудниками и новыми; между основателем и профессиональным менеджером; основателем и компанией; корпоративными целями и целями отдельных сотрудников.

Если систематизация административной деятельности произошла успешно и руководство институционализировалось, организация движется к следующему этапу развития – расцвету.

Расцвет

Под расцветом подразумевается оптимальная точка кривой жизненного цикла, где организация достигает баланса между самоконтролем и гибкостью. Основные черты организации на стадии расцвета:

- наличие систем служебных обязанностей и организационной структуры;
- институционализированы перспективы развития и творчество;

- ориентация на результат – организация удовлетворяет потребности клиентов;
- планирование и следование разработанным планам;
- умение предвидеть;
- осуществляется рост как продаж, так и прибыли;
- создается сеть новых младенческих организаций.

Организация знает, что делает, куда идет и как достичь намеченных целей. Расцвет организации – это не точка, после которой сразу же следует падение, это процесс роста. Он является показателем жизнеспособности организации, способности достигать эффективных результатов в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Если организация не пополняется новыми силами, если она теряет предприимчивость, то организационные ресурсы перестают расти и, в конечном итоге, организационная жизнеспособность достигает определенного уровня – стабилизации, которая является концом роста и началом падения.

Стабилизация

Фаза стабилизации – первая стадия старения в жизненном цикле организации. Компания еще сильна, но уже начинает терять гибкость. Происходит потеря духа творчества, сокращаются инновации и уже не поощряются изменения, которые привели ее к расцвету. Как только уменьшается гибкость, организация становится зрелой. Она по-прежнему ориентирована на результат и хорошо организована и управляема, однако в ней возникает меньше конфликтов, чем на предыдущих этапах. В таких организациях существует повышенная привязанность и доверие к прошлому. В то же время организация обычно достигает стабильной позиции на рынке. Это развивает чувство безопасности, которое может быть безосновательным в длительной перспективе. Творческий подъем и

ощущение крайней срочности каких-либо дел изредка возникают, но они кратковременны.

Люди больше времени проводят в офисе, общаясь друг с другом, а не с клиентами или продавцами, как это было в прошлом. Морально-психологический климат становится более спокойным, новые идеи еще высказываются, но волнений по этому поводу уже нет.

Тем не менее, на данном этапе происходят некоторые изменения. Одно из них касается бюджета. Ресурсы на исследования урезаются в пользу расходов на развитие. Бюджеты на маркетинговые исследования уменьшаются для повышения прибыльности компании.

Второе изменение происходит в сфере влияния в организации. Финансисты начинают играть более важную роль, чем люди, которые занимаются маркетингом или исследованиями и разработками. Возвратность инвестиций становится доминирующим индикатором выполнения планов, а различного рода количественные показатели вытесняют гибкое концептуальное мышление. Организация еще растет, это видно по увеличению объема продаж, но уже зарождается основная причина падения: истощается дух предпринимательства.

Стабильной организации присущи следующие черты:

- низкий уровень ожидания роста;
- слабые ожидания в отношении завоевания новых рынков и технологий;
- сосредоточение на прошлых достижениях вместо того, чтобы попытаться заглянуть в будущее;
- подозрительное отношение к любым изменениям;
- поощрение исполнителей, а не инноваторов;
- в коллективе больше интересуются межличностными отношениями, а не рисками, связанными с ведением бизнеса.

На этом этапе на первый план выходят межличностные взаимоотношения внутри организации. Этапы роста организации характеризуются множеством источников конфликтов, помимо межличностных взаимоотношений, и на последние просто не хватает времени. На этапе стабильности, когда динамика изменений невелика, ситуация меняется. Последствия этого процесса начинают проявляться далеко не сразу. Если творчество бездействует достаточно долго, то это может повлиять на способность организации удовлетворять потребности покупателей. Происходит неувловимое скольжение к следующей стадии – аристократизму. Не существует явных переходных событий, как это было на стадиях роста. Начиная с расцвета, по ходу дальнейших этапов жизненного цикла идет процесс изнашивания. Отсутствие различных точек перехода от этапа к этапу свидетельствует о продолжающемся процессе рутинизации ведения бизнеса. В организациях падение духа предпринимательства сначала приводит к стабилизации, а затем к аристократизму. Признак этого – процесс обострения чувства самосохранения и дистанцирования от клиентов.

Аристократизм

Для этой стадии характерны следующие признаки:

- деньги тратятся на укрепление системы контроля, страхования и обустройство;
- акцент в деятельности компании переносится на то, как делаются вещи, а не что делается и почему;
- низкий уровень внутренней мотивации;
- существуют традиции, входит в обычай формализм в одежде и обращении;
- отдельные лица еще заботятся о жизнеспособности компании, однако в коллективе воцаряется принцип «не гони волну»;

- имеют место небольшие инновации. Корпорация может приобретать другие компании для получения новых продуктов и рынков или пытаться «купить» предприимчивость;

- организация обладает значительными денежными ресурсами.

Снижение гибкости, которое начинается еще на этапе расцвета, имеет длительное последствие: в конечном итоге способность достигать результаты должна также упасть. В связи с тем, что организация становится менее проактивной по отношению к долгосрочным возможностям, ее способность реагировать на краткосрочные потребности также снижается.

Цели компании становятся преимущественно краткосрочными и, соответственно, гарантированные результаты становятся нормой, а ее деятельность приобретает окраску посредственности.

Уменьшение ориентации на долгосрочный результат создает новый стиль организационного поведения; морально-психологический климат становится тяжелым. В расчет теперь берется не что делается, а то, как это делается. Наиболее ценными являются лояльные, бесконфликтные сотрудники, вне зависимости от того, насколько производительна их деятельность.

Аристократические организации можно отличить от других, обратив внимание на то, как люди одеваются, где они проводят встречи, как используют социальное пространство, как они обращаются друг к другу, как общаются друг с другом и как улаживают конфликты.

Одежда, которую они носят, очень консервативна и напоминает униформу – чем темнее, тем лучше, что как бы отражает консервативность и единообразие мышления. Об этом также свидетельствуют и помещения, где проводятся встречи: огромные залы, которые давят на присутствующих и дают понять, кто есть кто. Встречи очень формализованы, и проблемы не обсуждаются открыто, как раньше. В душе

каждый может переживать за судьбу организации, но внешне не проявлять никаких сомнений по этому поводу. Аристократическая организация склонна отрицать существующую реальность. К примеру, декларируется все тот же уровень прибыли, даже при фактическом спаде уровня продаж. Организация пытается сохранить тот же уровень прибыли путем повышения цен на свою продукцию, при этом качество последней может оставаться на прежнем уровне или начинать снижаться. Но наступает день, когда цены уже невозможно поднимать. Истинное положение всплывает на поверхность внезапно. Мелкие детали, тонкости уходят, и начинается борьба за выживание не корпорации, а каждого, кто в ней работает. Такое положение говорит о переходе к следующему этапу старения – ранней бюрократизации.

Ранняя бюрократизация

Для данной стадии типичные черты организационного поведения таковы:

- акцент делается на том, кто вызывает проблемы, а не на том, что по этому поводу следует предпринять (действует принцип: нет человека - нет проблемы);
- в организации существует множество конфликтов;
- организацию охватывает паранойя;
- внимание сосредоточивается на внутренних стычках, внешний потребитель превращается в надоедливую муху.

В результате полного упадка, который произошел в организации, начинается поиск виновного во всех бедах. Главное отличие аристократической организации от организации, находящейся на стадии ранней бюрократизации – это управленческая паранойя. Если состояние аристократизма – это затишье перед бурей, когда люди улыбаются и пожимают друг другу руки, то на этапе ранней бюрократизации

начинаются открытая борьба и обвинения друг друга во всех грехах, вместо того чтобы сообща искать выход из создавшейся ситуации. В конечном итоге это может привести к банкротству и гибели компании.

Предприниматели приходят и уходят, а администраторы остаются, компания превращает сама себя в оплот бюрократии с единственным акцентом на правила и нормы и без очевидной ориентации на результаты и удовлетворение потребностей потребителей.

Бюрократизация и смерть

На этом этапе компания не создает необходимых ресурсов самосохранения. Бюрократическая организация обладает множеством систем со слабой функциональной ориентацией. Нет ориентации на результат, нет склонности к изменениям, нет работающей команды, но существует система, правила, предписания и процедуры. Одним из отличительных признаков бюрократии является культ письменного слова. Организация разобщена с окружением и обращена только на себя, связываясь с внешним миром только через узкие каналы (одна телефонная линия, работа только несколько часов в неделю). Существует бессмысленный контроль. Чтобы эффективно работать с такой организацией, потребители должны искать обходные пути, либо пытаться прорваться через систему. Каждый сотрудник обладает лишь некоторой частью необходимой информации, и задача клиента состоит в том, чтобы собрать все это воедино. Но информацией также не обмениваются и различные подразделения организации. Постепенно теряются контакты с внешней средой, организация концентрируется на самой себе.

Внешне организация напоминает монстра, но на самом деле ее может легко разрушить даже небольшое внезапное изменение.

Смерть организации происходит тогда, когда ей уже никто больше ничего не поручает. Смерть может наступить не мгновенно, если ее

поддерживает по каким-то политическим причинам государство. (Это может быть желание сохранить рабочие места и т.д.). Но если компания полностью зависит от клиентов, смерть наступает быстро.

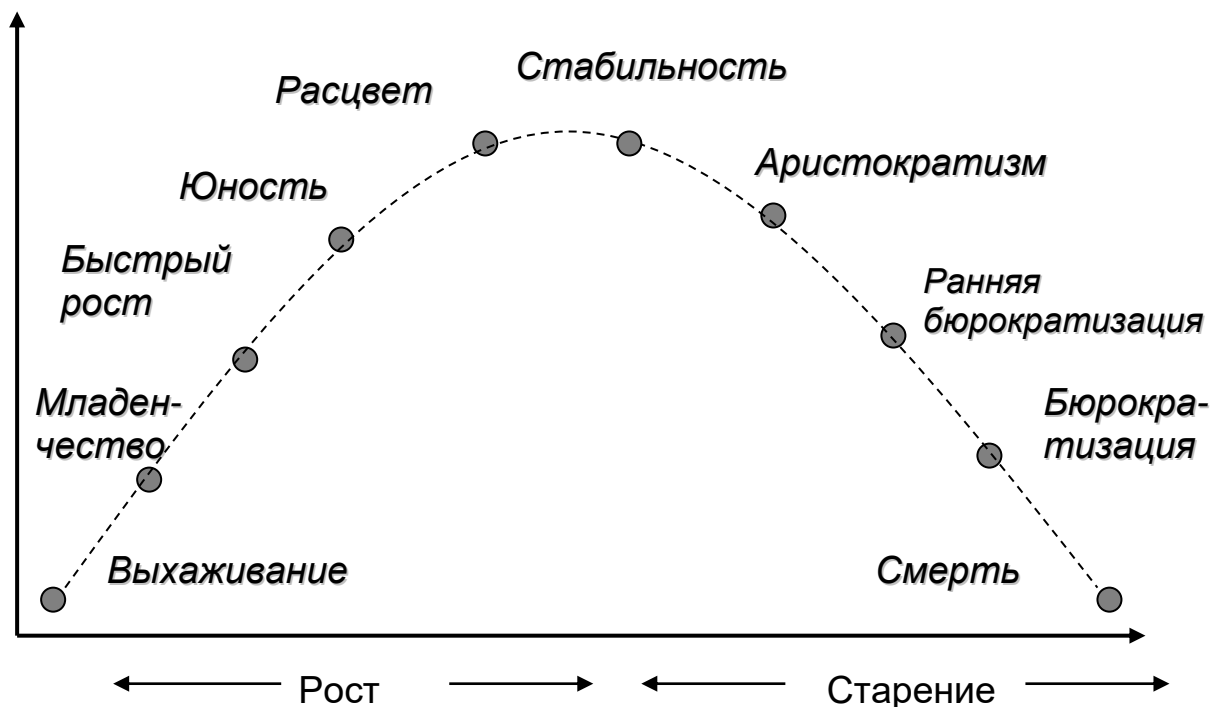


Схема 8. Жизненный цикл организации

Каждой стадии присущи свои характеристики организационной структуры и культуры, систем контроля, целей и инноваций. Феномен жизненных циклов представляет собой мощный инструмент, который обеспечивает понимание проблем, стоящих перед организациями, а также того, каким образом система управления организацией может перевести ее на каждую следующую стадию развития с минимальными потерями. Кривая И. Адизеса позволяет проанализировать не только возможные сценарии развития организации в целом, но и перспективность привлечения тех или иных менеджеров для работы в компании. Кроме того, теория жизненных циклов дает возможность, в отличие от многих других моделей, увидеть динамику организации, а не рассматривать ее как статичное образование, что позволяет сделать вывод о своевременности тех или иных управленческих решений. Теория жизненных циклов И. Адизеса может помочь как менеджерам-практикам, так и консультантам по

управлению и организационному развитию в проектировании и диагностике организаций, а также при реализации проектов организационных изменений.

Как правило, усилия менеджмента по развитию организации обычно связаны с целым набором целей и технологий. Эти цели могут открыто объявляться руководством или имплицитно присутствовать в его действиях. Среди наиболее важных целей развития можно выделить рост производительности, повышение качества продукции, расширение ассортимента, сокращение производственных затрат, повышение мотивации и слаженности действий работников, устранение конфликтов, снижение текучести кадров и т. д.

Некоторые исследователи и менеджеры рассматривают развитие как процесс управляемого изменения организации. По их мнению, организационное развитие — новая научная дисциплина, призванная использовать поведенческие науки для адаптации организаций к постоянным изменениям. Другие специалисты стараются акцентировать гуманистический аспект проблемы: «Организация развивается и становится более эффективной, используя знания и технологии поведенческих наук, направленные на интеграцию индивидуальных стремлений к личностному росту и развитию. Это процесс плановых изменений, непосредственно связанных с миссией организации и включающих в некоторый период времени всю организационную систему в целом.

В любом случае организационное развитие — это планируемое, управляемое изменение организации, чаще всего продиктованное определенными обстоятельствами или причинами. Среди таких причин можно отметить следующие:

- 1) неудовлетворительное функционирование;
- 2) изменения среды деятельности;
- 3) изменения масштаба и форм деятельности;
- 4) слияние или дробление;

- 5) изменения технологии производственных процессов;
- 6) смена руководства или разногласия по важным организационным вопросам;
- 7) отсутствие благоприятных перспектив.

Большинство серьезных проблем в крупных организациях имеют скорее *стратегический*, чем организационный характер.

В интересах выживания и гибкого реагирования на динамично меняющиеся внешние условия, преодоления отставания в развитии техники и технологии, в обеспечении высокого качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг организации должны целенаправленно проводить изменения. В зависимости от конкретных обстоятельств эти изменения могут быть частичными, касающимися отдельных подразделений и видов деятельности, или глобальными, затрагивающими всю организацию в целом. Одни подходы к организационному развитию подчеркивают *что* должно быть изменено в организации, другие — акцентируют *как* должно пройти изменение, его процесс.

В любом случае, все организационные изменения должны осуществляться в комплексе на всех организационных уровнях. Целесообразно начинать с индивидуального развития сотрудников, повышения их профессиональной квалификации. Повышение компетентности сотрудников является благоприятной базой для дальнейших преобразований и повышает их лояльность по отношению к организации. Кроме того, изменения на данном уровне требуют наименьших временных затрат. С повышением профессионального уровня персонала в организации совершенствуются различные организационные процедуры. Подготовленный персонал будет более позитивно воспринимать модернизацию структуры организации и изменение ее стратегии. При благоприятном течении организационных изменений на вышеописанных уровнях организация готова к изменениям в культуре

организации – наиболее сложном и комплексном уровне в динамике изменений организации.

Кроме того, необходимо учитывать, что процесс изменения культуры организации требует тщательной подготовки. Все задуманные изменения рекомендуется начать с составления плана. При этом добиться, чтобы исполнители верили в успех дела и обладали необходимыми знаниями.

Изменения организационной структуры и методов управления всегда затрагивают условия жизни и деятельности людей и часто порождают чувство неуверенности. От способностей менеджеров и всего коллектива, которые должны проявить гибкость и изобретательность, зависит, насколько безболезненно будут восприняты и пережиты эти изменения.

Следуя вышеописанной логике, процесс внедрения модели развития организационной культуры был разделен на следующие этапы: диагностический, содержательный, информационный, мотивационный и практический.

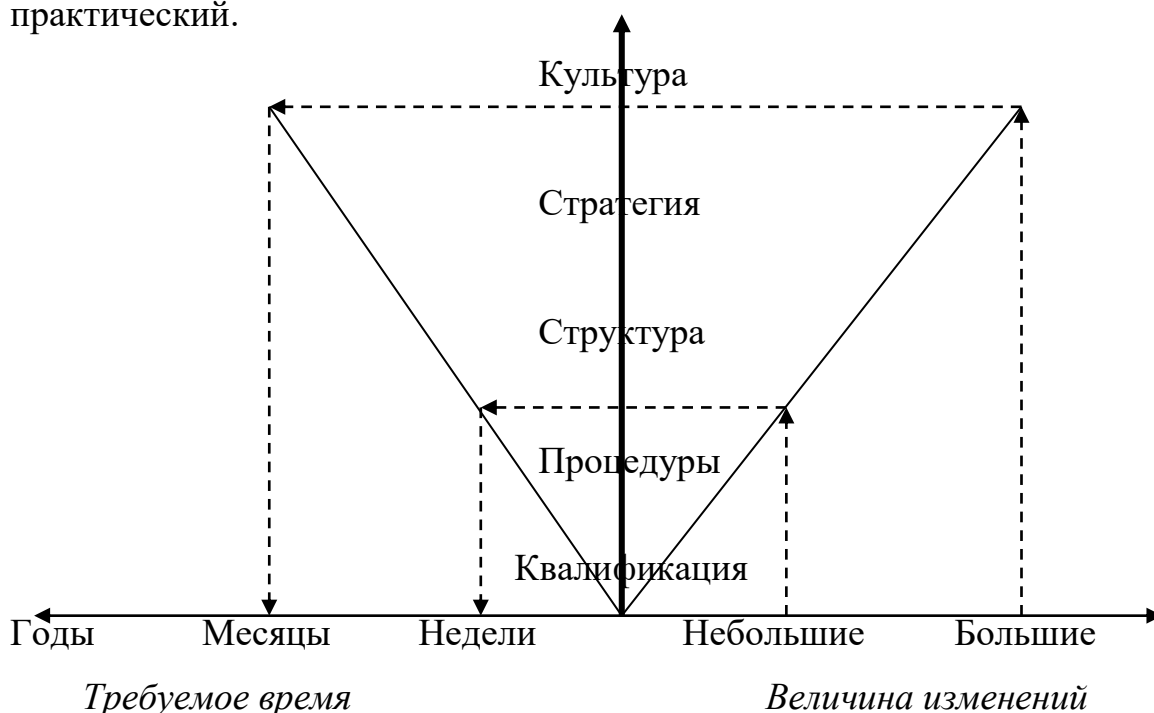


Схема 9. Динамика организационных изменений

4.2 Индивидуальное развитие и управление карьерой в организации

Каждый человек в определённый момент начинает серьёзно задумываться о своём будущем, о будущей карьере. Знания о том, что такое карьера, какие существуют виды и модели карьеры, как управлять карьерой, а также знание своих способностей, слабых и сильных сторон помогут ему выбрать работу в организации, которая предоставляет ему возможности профессионального роста и повышения уровня жизни; получать более высокую степень удовлетворения от работы; чётче представлять личные профессиональные перспективы, планировать другие аспекты жизни; целенаправленно готовиться к будущей профессиональной деятельности; повысить конкурентоспособность на рынке труда.

С другой стороны, организации, в которых карьера является процессом управляемым, получают:

- мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и сокращает текучесть кадров;
- возможность планировать профессиональное развитие работников с учетом их личных интересов;
- планы развития карьеры отдельных сотрудников в качестве источника определения потребностей в профессиональном обучении;
- группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на руководящие должности.

Термин карьера – продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, денег. «Сделать карьеру» воспринимается, прежде всего, как достижение престижного положения в обществе и высокого уровня дохода. Однако нельзя связывать карьеру только с

продвижением по службе. Это понятие можно применить и к другим жизненным ситуациям. Поэтому целесообразно дать следующее определение: карьера – результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанной с должностным или профессиональным ростом.

Выделяют следующие этапы деловой карьеры, на каждом из которых ставятся определенные цели и удовлетворяются различные потребности, предопределяющие поведение человека в организации:

- *предварительный этап* (до 25 лет): учеба, поиск вида деятельности; ведущая потребность — безопасность существования;

- *этап становления* (25—30 лет): освоение профессии, формирование квалификации, самоутверждение, начало достижения независимости; ведущие потребности — безопасность существования, приемлемый уровень оплаты труда;

- *этап продвижения* (30—45 лет): рост квалификации, продвижение по службе, приобретение новых навыков и опыта, начало самовыражения; ведущие потребности — здоровье, высокий уровень оплаты труда;

- *этап сохранения* (45—60 лет): пик совершенствования квалификации, обучение молодежи, стабилизация независимости, рост самовыражения; ведущие потребности — повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода;

- *этап завершения* (60—65 лет): подготовка к уходу на пенсию, поиск достойной замены, обучения кандидата, пик самовыражения и уважения; ведущие потребности — сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода;

- *пенсионный этап* (после 65 лет): занятие новым видом деятельности, самовыражение в новой сфере, стабилизация уважения; ведущие потребности — здоровье, размер пенсии, другие источники дохода.

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и специфику индивидуальной мотивации.

Таблица 6. Возрастные этапы трудовой карьеры

Этап	Цели трудовой деятельности	Характеристики и особенности трудового потенциала	Требования к перспективам профессиональной карьеры
До 25 лет	Поиск устойчивых ориентиров и жизненных критериев, определение направления трудовой деятельности с учетом собственного опыта, интересов профессиональной ориентации.	Формирование ценностных ориентации в семье дополняется нормами коллективного общения. Психофизические особенности получают четкую определенность. Начинается профессиональная подготовка, приобретаются навыки трудового поведения, осознается личная ответственность за дело, формируется установка на достижение цели.	Чаще всего неадекватны имеющимся возможностям. В ряде случаев уже имеются четкая цель и представления о развитии карьеры.
От 25 до 30 лет	Формирование устойчивого стабильного жизненного, семейного, профессионального и социального существования.	Устойчивая ориентация поведенческих установок на конкретную трудовую деятельность. Навык оптимума энергетических затрат в труде. Формируются алгоритм трудового поведения, четкая ориентация на групповые нормы профессионального общения. Увеличивается уровень профессиональной подготовки.	Происходит осознание конкретного временного масштаба, поэтапно определяется профессиональная перспектива, в соответствии с ней регулируется использование энергетических и интеллектуальных ресурсов.

От 30 до 45 лет	Гармоничное развитие всех сторон жизнедеятельности работника.	Вершина социальной, профессиональной зрелости. Наиболее высокая дееспособность и самооценка. Оптимум всех способностей и возможностей. Ориентация на самые значимые и трудоемкие задачи. Богатый профессиональный опыт, высокий деловой потенциал. Высокие требования к использованию своих способностей и вознаграждению.	Формируются предельные, реально обоснованные требования. Оценивается достигнутый результат.
От 45—60 лет	Сохранение рабочего места.	Выделяется группа, сохранившая высокую работоспособность, стремящаяся сохранить и упрочить свои профессиональные позиции. Использование представителей этой группы на руководящих административных должностях наиболее эффективно.	Возможен апогей карьеры и занятие должности, избранной в качестве цели карьеры.
От 60 лет и старше	Минимизация усилий и выход на пенсию.	Противоречие между высоким уровнем мастерства и снижающейся физической активностью, смена рода занятий на менее интенсивный.	Минимизация и завершение трудовой деятельности.

Для оптимизации выбора сферы профессиональной деятельности, особенно в начале профессионального пути, необходима оценка личностных особенностей и определение типа личности. Наиболее оптимальной для этого является типология личности Дж. Голанда. Данная

классификация позволяет наиболее оптимально подобрать содержание профессиональной деятельности в соответствии с типом личности кандидата.

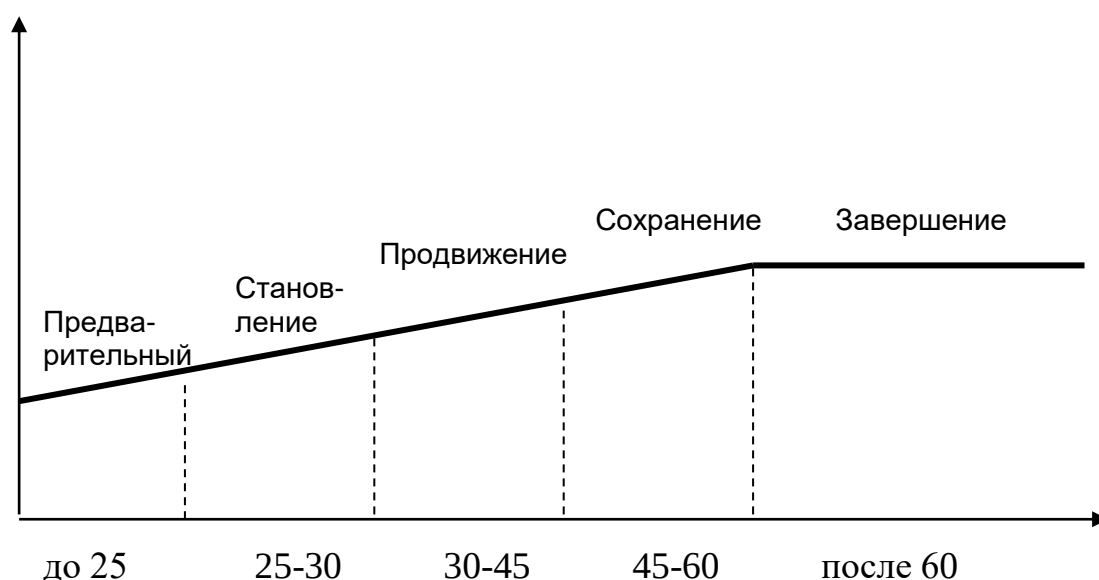


Схема 10. Этапы индивидуального развития в организации

Таблица 7. Соотношение типа личности с содержанием деятельности

Тип личности	Содержание деятельности
1. Реалистический	Манипулирование инструментами и механизмами.
2. Исследовательский	Ориентация на поиск.
3. Артистический	Ориентация на эмоциональное проявление, самопрезентация.
4. Социальный	Ориентация на взаимодействие с людьми.
5. Предпринимательский	Ориентация на влияние на людей.
6. Конвенциональный	Ориентация на манипулирование данными, информацией.

Главная задача планирования и реализации заключается в обеспечении взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер.

Профессиональная карьера – рост знаний, умений, навыков, может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария в области деятельности).

Внутриорганизационная карьера – связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

- вертикальной карьеры – должностной рост;
- горизонтальной карьеры – продвижение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;
- центростремительной карьеры – продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

Это взаимодействие предполагает выполнение ряда задач, а именно:

- достижение взаимосвязи целепологания организации и отдельного сотрудника;
- обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций;
- обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- устранение «карьерных тупиков», в которых практически не оказывается возможностей для развития сотрудника;
- повышение качества процесса планирования карьеры ;
- формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
- изучение карьерного потенциала сотрудников;

- обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;
- определение путей служебного роста , использование которых могло бы удовлетворить количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

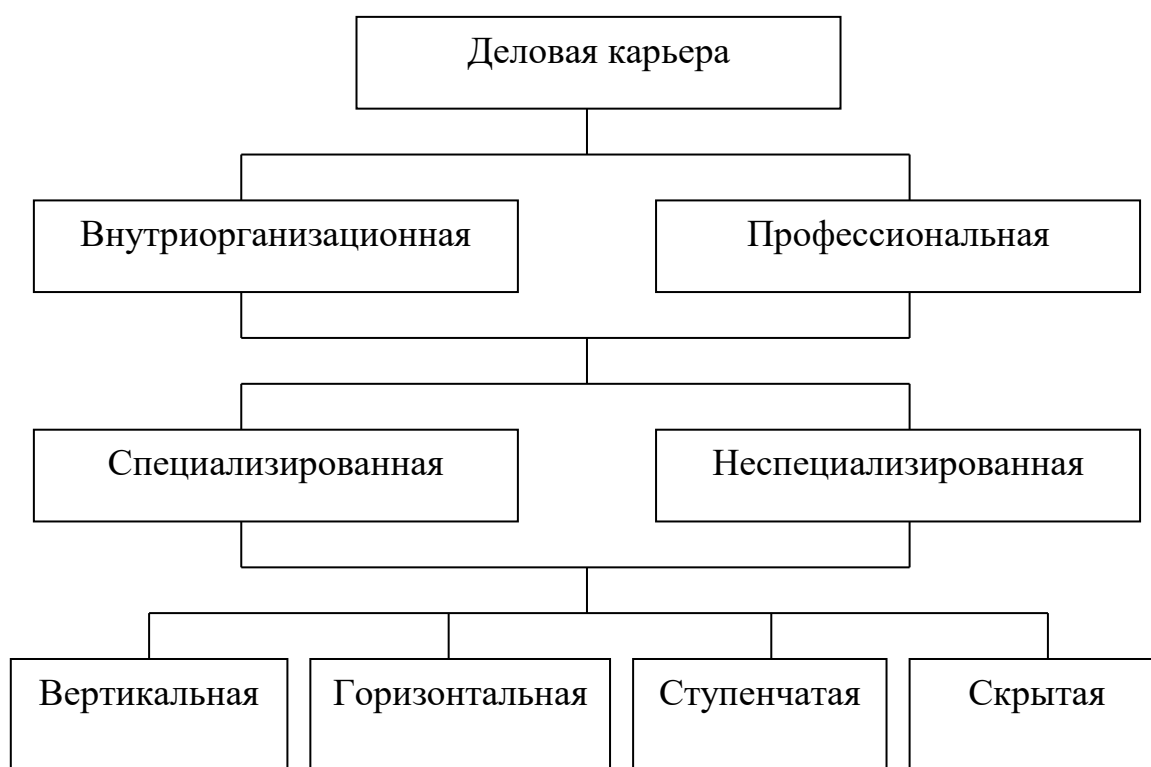


Схема 11. Виды деловой карьеры

Итак, карьера внутриорганизационная предполагает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии работник проходит последовательно в стенах одной организации.

Карьера также может быть специализированной и неспециализированной.

Специализированная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, начальник отдела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта в другой организации. Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания, либо с перспективами продвижения по службе. Еще пример: начальник отдела кадров назначен на должность зам. директора по управлению персоналом организации, где он работает.

Неспециализированная карьера широко развита в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. Так, считается вполне нормальным, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через пять лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

Карьера вертикальная — вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается

подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Карьера горизонтальная – вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры не означает неперенное и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

Карьера ступенчатая – вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

Карьера скрытая – вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Он доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под центристремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда

существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

Управление деловой карьерой — это комплекс мероприятий, проводимых организаций, включающих отбор, планирование, организацию, мотивацию, аттестацию и контроль служебного роста работника исходя из его мотивов, возможностей, способностей, а также этапа его карьерного развития. Существует множество методов управления деловой карьерой, которые необходимо использовать в комплексе применительно ко всем сотрудникам, независимо от образования и уровня квалификации.

Таблица 8. Методы управление деловой карьерой

Методы управления карьерой	
Подбор, отбор	Обеспечение информации о квалификации работников и определение их потребности в обучении.
Планирование карьеры, формирование кадрового резерва	Определение потребности работников в обучении для их возможного продвижения.
Аттестация, оценка	Определение критериев и стандартов оценки рабочих результатов, получение информации для определения и уточнения потребности работников в обучении.
Кадровое делопроизводство	Анализ профессиональной деятельности, формирование требований к работникам через формирование должностных обязанностей, планирование обучения.
Оплата труда, мотивация	Повышение уровня заработной платы за дополнительные знания и навыки.
Адаптация	Введение новых сотрудников в организацию и должность. Обучение новых сотрудников.
Обучение персонала	Обеспечение работников знаниями и навыками, подготовка работников к более сложной работе.

Развитие карьеры предопределяет не только правильный найм сотрудников, но и дальнейшее постоянное развитие их карьеры.

Планирование карьеры – одно из направлений организационной работы, ориентированное на определение стратегии и этапов развития, а также продвижение специалистов.

Это процесс составления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающейся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации, представляет собой *карьерограмму*, формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель. Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования представлены ниже.

Таблица 9. Планирование карьеры

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
Сотрудник	– Первичная ориентация и выбор профессии; – Выбор организации и должности; – Ориентация в организации;

	– Оценка перспектив и проектирование роста; – Реализация роста.
Менеджер по персоналу	– Оценка при приеме на работу; – Определение на рабочее место; – Оценка труда и потенциала работника; – Отбор в резерв; – Дополнительная подготовка; – Программа работы с резервом; – Продвижение; – Новый цикл планирования.
Непосредственный руководитель (линейный менеджер)	– Оценка результатов труда; – Оценка мотивации; – Организация профессионального развития; – Предложение по стимулированию; – Предложения по росту.

Тема 5

Система мотивации труда в организации

5.1 Понятие мотивации

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в организационном поведении, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства. Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации в управлении поведением в организации ещё более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности. Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высоко организованные и стремящиеся к самореализации личности. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Воспитание таких работников – задача мотивационного менеджмента.

Оперативное реагирование руководителей на личные потребности и ожидания работников является решающим для успешной реализации программ повышения производительности. Проведенные исследования показывают, что существует взаимосвязь между удовлетворением потребностей человеческих ресурсов организации и повышением производительности. Когда руководители демонстрируют заинтересованность в людях, работающих в их организациях, и понимают, что удовлетворение потребностей персонала означает повышение

продуктивности, то они приходят к выводу, что нужно не только платить работникам заработную плату, эквивалентную их знаниям и навыкам на рынке труда. Необходимо также реагировать на индивидуальные потребности человека. Как характер труда работника, так и окружающая среда влияют на его поведение: работники, не удовлетворенные условиями труда, скорее всего, не будут удовлетворены своей работой в целом. Неудовлетворенность трудом может привести к снижению его производительности.

Социальные связи, которые формируются у людей в рабочей группе, могут повлиять на повышение производительности. Данные группы могут играть роль связующего звена, усиливать командный дух и групповую мораль. Попытки руководителей «разбить» рабочие группы могут оказать негативное воздействие на уровень производительности в них.

Отношение руководителей к персоналу организации может также повлиять на уровень эффективности работников. Результаты исследований показывают, что, когда руководители относятся к сотрудникам как к трудолюбивым и способным работать самостоятельно, тогда производительность труда растет. И наоборот, если менеджер относится к работнику как к ленивому, то такое отношение будет неблагоприятно отражаться на производительности.

Руководители должны проводить оценку деятельности персонала эффективно, для того чтобы адекватно оценивать потребности работников. У каждого человека есть собственные потребности и мотивы. Постоянная оценка производительности вместе с регулярной и тщательной обратной связью и необходимым обучением и развитием существенно влияют на повышение производительности.

Мотив – это конкретная побудительная причина или довод в пользу какого либо действия, определяющего поведение индивида; это внутреннее побуждение к действию определенным образом.

Мотивация – это побуждение человека к определенной деятельности, а также процесс целенаправленного применения определенной совокупности разносторонних побудительных мотивов индивида к деятельности и такая их ориентация, при которой он стремится к достижению индивидуальных целей и совпадающих с ними целей организации.

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести стадий, следующих одна за другой.

1. *Возникновение потребностей.* Потребность появляется, когда человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения. Условно потребности можно разбить на три группы: физиологические, психологические и социальные.

2. *Поиск путей устранения потребности.* Возникшая потребность создает проблемы для человека, и он начинает искать возможности ее устранения: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, предпринять.

3. *Определение целей действия.* Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность в данной стадии происходит увязка четырех моментов:

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

4. *Осуществление действия.* Человек затрачивает усилия для осуществления действий, которые должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

5. *Получение вознаграждения за осуществленные действия.* Прodelав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

6. *Устранение потребности.* В зависимости от снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает ли устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Трудовая деятельность каждого работника определяется мотивационным комплексом, состоящим из трех крупных блоков: внутренней мотивации, внешней положительной мотивации, внешней отрицательной мотивации.

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед организациями и предприятиями возникает необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспособливая все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в результаты деятельности предприятия. Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности – поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора.

Решающей причиной результативности деятельности людей является их мотивация. Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей

стране понятие мотивация труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства.

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно многообразны. По мнению одних учёных, действие человека определяется его потребностями. Придерживающиеся другой позиции исходят из того, что поведение человека является также функцией его восприятия и ожиданий.

Сегодня теории мотивации разделяют на две категории.

Содержательные, которые определяют потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объемов и содержания работ.

Процессуальные, которые анализируют, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Согласно теориям этой категории, поведение личности является функцией восприятия индивидом ожиданий, связанных с данной ситуацией, а также возможных последствий выбранного типа поведения.

5.2 Содержательные теории мотивации

Содержательные теории мотивации начали формироваться в 1940 года. Они основаны на изучении потребностей, которые заставляют людей действовать определенным образом. К содержательным теориям относятся: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория ERG Альдерфера, теория мотивационной гигиены Ф. Герцберга, трехфакторная теория потребностей Д. Мак Клеелланда.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу

Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это одна из ранних теорий мотивации в науке управления.

Теория управления поведением людей в организации А. Маслоу включает в себя следующие основные идеи и предпосылки:

- люди постоянно ощущают какие-то потребности;
- люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы;
- группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу;
- потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям. Удовлетворенные потребности не мотивируют людей;
- если одна потребность удовлетворяется, то ее место занимает другая;
- обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии;
- потребности, находящиеся ближе к основанию пирамиды, требуют первостепенного удовлетворения;
- потребности более высокого уровня начинают активно воздействовать на человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня;
- потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня.

А. Маслоу сделал первую попытку раскрыть структуру потребностей работника, которые можно разделить на пять групп:

1. Физиологические потребности, необходимые для выживания человека: еда, вода, отдых и т.д.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем – защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем. Если рассматривать организацию, то в

данном случае речь идет о сохранении своего рабочего места, так как именно работа посредством денежного вознаграждения дает возможность удовлетворять физиологические потребности.

3. Социальные потребности: необходимость в социальном окружении, общении с людьми, поддержка.

4. Личностные потребности: потребности в самопознании, самоуважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям.

5. Потребность в самоактуализации, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.



Схема 12. Пирамида потребностей А. Маслоу

Основная критика теории Маслоу заключается в следующем:

- на практике трудно или практически невозможно разделить работников на категории, характеризующиеся какой-либо потребностью;
- не существует жесткой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей (есть исключения);

- отсутствует учет индивидуальных различий людей, а эффективность мотивации – в их учете;
- западная система культурных ценностей и идеалов не всегда точно отражает особенности отечественной практики мотивирования труда;
- не принимались в расчет некоторые различия в иерархии потребностей при работе менеджера в многонациональной внешней среде.

Теория ERG Альдерфера

Так же, как и Маслоу, Клейтон Альдерфер (1972 г.) исходит в своей теории из того, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако в отличие от теории иерархии потребностей Маслоу он считает, что таких групп потребностей существует три:

- 1) потребности существования (Existence);
- 2) потребности связи (Relatedness);
- 3) потребности роста (Growth).

Группы потребностей данной теории достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей теории Маслоу.

- Потребности существования включают как бы две группы потребностей пирамиды Маслоу: физиологические потребности и потребности безопасности, за исключением групповой безопасности. Группа потребностей связи наглядно корреспондирует с группой потребностей принадлежности и причастности.
- Потребность связи, по Альдерферу, отражает социальную, природу человека, стремление быть членом семьи, иметь коллег, друзей, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе можно отнести также часть потребностей признания и самоутверждения из пирамиды Маслоу, связанных со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей

безопасности пирамиды Маслоу, которые связаны с групповой безопасностью.

– Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, самосовершенствованию и т.д. Эти три группы потребностей, также как и в теории Маслоу, расположены иерархически.

Между теориями Маслоу и Альдерфера есть одно принципиальное различие, состоящее в том, что, по Маслоу, происходит движение от потребности к потребности только снизу вверх. Альдерфер же считает, что движение идет в обе стороны: вверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня, иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным. Он считает, что каждый раз, когда потребность не удовлетворяется, происходит переключение на более конкретную потребность. И этот процесс определяет наличие обратного хода сверху вниз. Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз – процессом фрустрации.

Теория Альдерфера относительно молода и имеет небольшое количество эмпирических подтверждений ее правильности.

Теория мотивационной гигиены Ф. Герцберга

Американский психолог Герцберг изучал мотивирующие факторы в работе специалистов: инженеров и бухгалтеров, разработал модель мотивации трудового поведения работников через удовлетворение от работы.

В основе двухфакторной теории мотивации Герцберга лежит взаимодействие двух различных групп факторов: гигиенических и мотивационных, связанных с удовлетворенностью работой. Он связывает

первые со средой, в которой выполняется работа, а вторые – с самим характером и сущностью работы.

К гигиеническим факторам им отнесены: политика фирмы и администрации, условия работы, заработная плата, межличностные отношения с начальником, коллегами и подчиненными, степень непосредственного контроля за работой. Герцберг считает, что работник обращает внимание на гигиенические факторы, только если их реализация неадекватна условиям работы или несправедлива.

В числе мотивационных факторов трудового поведения индивида он называет: успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокую степень личной ответственности, возможности творческого и делового роста.

Все потребности Герцберг делит на потребности избежания (боли, неудобств, психологических переживаний, связанных с некомфортными условиями труда) и мотивационные нужды (самоактуализация, зависящая от значимости трудовой деятельности).

Теория мотивационной гигиены Герцберга дает классификацию основных факторов, способствующих или препятствующих удовлетворению трудом.

К факторам, способствующим удовлетворению трудом, Герцберг относит шесть: трудовые успехи, признание заслуг, собственно процесс труда, степень ответственности, служебный и профессионально-личностный рост.

К факторам, препятствующим удовлетворенности трудом, Герцберг относит: гарантии сохранения работы, социальный статус, трудовую политику, условия труда, отношение непосредственного начальника, межличностные отношения и заработную плату.

У Герцберга «честная, хорошая» оплата труда превращается в «гигиенический» фактор (если они не знак признания успеха или

прогресса сотрудника). Увеличение размера оплаты труда и дополнительных выплат не ведет автоматически к повышению трудовой отдачи, так как людей заставляют работать там же и так же, а не чувствовать большее удовлетворение от труда.

Наличие только гигиенических факторов не мотивирует работников, но предотвращает неудовлетворенность работой. Чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить комплекс гигиенических и мотивационных факторов.

Удовлетворенность трудом эффективнее всего достигается обогащением его содержания. Особую роль для работника играют ощущение успеха и связанное с ним чувство причастности, в чем видна параллель с мотивом самореализации по Маслоу.

Таблица 10. Факторы мотивации по теории Герцберга

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы
Политика фирмы и администрации;	Успех;
Условия работы;	Продвижение по службе;
Заработок;	Признание и одобрение результатов работы;
Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными;	Высокая степень ответственности;
Степень непосредственного контроля за работой.	Возможность служебного и профессионального роста.

Важным мотивом по Герцбергу является сам процесс труда: его привлекательность, способность вызывать интерес и предоставляемая работникам возможность показать себя. Из этих соображений выводится перечень требований к рабочему месту.

Главный вывод, который делает Ф. Герцберг, заключается в том, что высокая трудовая мотивация работников может быть достигнута путем

адекватного воздействия на позитивные трудовые мотиваторы, а не путем наращивания степени удовлетворенности условиями трудового договора.

Теория Герцберга подвергалась значительной критике:

- один и тот же фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого;
- у разных людей разные потребности и их мотивируют разные факторы, в т.ч. гигиенические;
- сильная корреляция между удовлетворением от работы и производительностью труда существует не всегда;
- мотивацию надо воспринимать как вероятностный процесс: то, что мотивирует данного человека в конкретной ситуации, может не оказывать на него воздействия в другое время;
- то, что мотивирует данного человека, может не оказывать действия на другого в аналогичной ситуации;
- завышена роль субъективной оценки работниками различных факторов;
- занижена роль объективных гигиенических факторов мотивации;
- теория не учитывает целого ряда переменных величин, факторов, определяющих конкретные ситуации, связанных с мотивацией трудового поведения работников.

В мотивационной модели Ф. Герцберга отмечают три основных недостатка:

1. Данный подход на первый взгляд напоминает несколько видоизмененный гедонизм (искать удовольствия, избегать огорчений), где понятие удовольствия заменено самовыражением. Традиционное возражение гедонизму (например, то, что мы не можем непосредственно искать удовольствий или избегать огорчений, а можем лишь искать курс действий, следствием которого явились бы огорчения или удовольствия)

представляется в данном случае менее уместным, так Герцберг точно определяет те условия, которые вызывают «страдания» или «психологический рост».

2. Полемика по поводу двухфакторной теории Герцберга во многом вызвана недостаточно четкими формулировками автора. По мнению Кинга, наиболее вероятная версия такова: «Все мотиваторы, вместе взятые, вносят большой вклад в удовлетворение работой, чем совокупность гигиенических факторов, а все гигиенические факторы, вместе взятые, вносят больший вклад в неудовлетворенность работой, чем совокупность мотиваторов».

3. Доказательства, применявшиеся для обоснования предпосылки «удовлетворение ведет к действию», не являлись экспериментальными.

Трехфакторная теория потребностей Д. Мак Клеелланда

В теории Д. Мак Клеелланда – три потребности высших уровней: власти, успеха и причастности.

1. Потребность к власти присуща руководителям в большей степени, чем рядовым работникам. Она характеризуется целым комплексом факторов:

- потребность в проявлении своего влияния на ход и результаты деятельности коллектива;
- желание воздействовать на других людей;
- заинтересованность в целях организации, структурного подразделения, коллектива, индивидуальных целей;
- инициатива по обеспечению членов руководимого коллектива способами и средствами достижения целей;
- формирование у членов коллективов уверенности в успехе и развитие их компетентности.

2. Потребность в успехе должна обуславливаться процессом доведения работы до успешного завершения.

Руководители с высокоразвитой потребностью успеха мотивируются выполнением работы с:

- умеренной степенью риска или возможности неудачи;
- возможностью взять на себя ответственность за поиск решения проблемы:
- делегированием достаточных полномочий для освобождения инициативы коллектива;
- регулярным и конкретным поощрением в соответствии с результатами работы и т.д.

По теории Мак Клееланда руководитель с высокой потребностью успеха может преуспеть, если будут в организации созданы для него необходимые условия: достаточная степень инициативы и соответствующее трудовому вкладу вознаграждение.

3. Сотрудники, в том числе руководители, с высокоразвитой потребностью в причастности мотивируются:

- возможностью социального общения на различных уровнях иерархии управления;
- возможностью оказания реальной помощи руководству, коллегам и подчиненным;
- усилением внимания руководства к критике и личному трудовому вкладу таких людей.

Уроки мотивации трудового поведения через потребности индивида таковы:

- люди сложны и мотивом их поведения не может быть один фактор, а только их комплекс;
- задача руководителя – определять доминирующие потребности в каждый конкретный период времени;

- руководитель обязан продемонстрировать возможности удовлетворения главной и доминирующих потребностей подчиненного или объяснить причины отсутствия таких возможностей;
- при поощрении подчиненных следует использовать метод постепенного приближения к удовлетворению главной и доминирующих потребностей;
- потребности отдельных работников могут не совпадать или находиться в противоречии с потребностями организации;
- все содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей, но мотивации можно рассматривать и в ином плане.

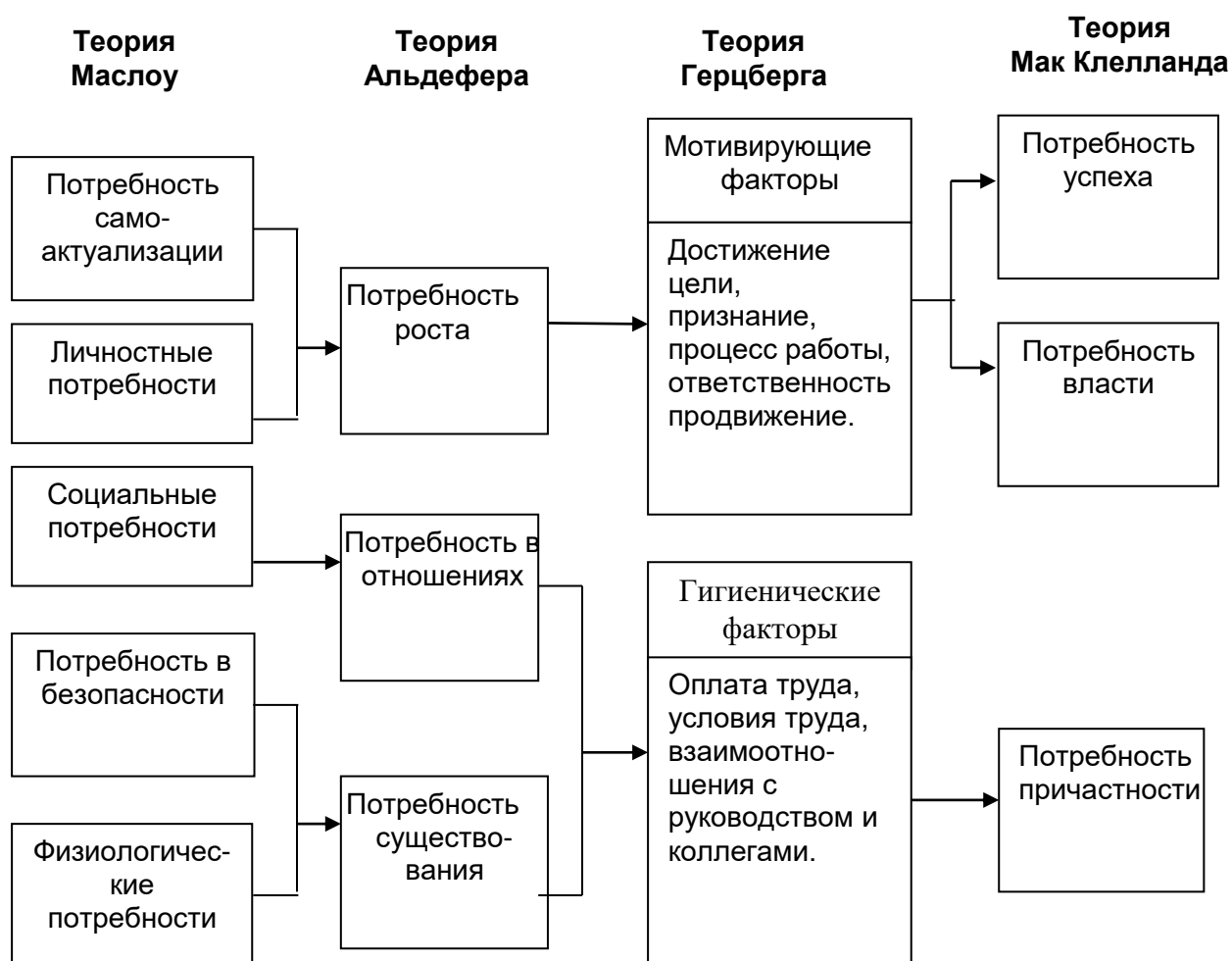


Схема 13. Соотношение содержательных теорий мотивации

Изложенные концепции позволяют сделать вывод о том, что какое-либо канонизированное учение, объясняющее то, что лежит в основе мотивации человека и чем мотивация определяется, отсутствует. Все изложенные теории имеют принципиальные различия; чтобы лучше понимать мотивацию работников, менеджеры обязательно должны быть знакомы со всеми четырьмя теориями. Во-вторых, все четыре теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, и в то же время практически не уделяют внимания анализу процесса мотивации. Данное замечание указывает на основной недостаток этих теорий, существенно ограничивающий возможности их непосредственного практического применения.

5.3 Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории начали формироваться в 1960 гг. Они основываются не только на изучении потребностей, но и восприятия людьми возможностей их удовлетворения, того, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими.

Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеются четыре основные процессуальные теории мотивации: теория Х, Y, Z; теория ожиданий; теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория Х, Y, Z

В основе данной теории отношение человека к труду. Теория «Х» была первоначально разработана Ф. Тейлором, а затем развита и

дополнена Д. Мак Грегором, который добавил к ней теорию «У». Теория «Z» была предложена значительно позднее, в 80-х гг. XX века В. Оучи (модель поведения и мотивации человека).

Теория X представляет собой традиционный набор предположений о человеческой природе, и в частности о том, что большинство индивидов негативно относятся к труду и всеми силами стараются «увильнуть» от необходимости работать. Приверженцы Теории X утверждают, что рабочие склонны ограничивать свои трудовые усилия, неамбициозны и при возможности стремятся уклониться от ответственности. Считается, что они относительно эгоцентричны, безразличны к организационным нуждам и сопротивляются переменам, причем общепринятые поощрения не позволяют преодолеть естественную неприязнь к труду. Следовательно, для того чтобы добиться удовлетворительных показателей труда, менеджмент вынужден (в соответствии с основными положениями Теории X и ее логикой) применять принуждение и расширять сферу контроля. Даже в том случае, когда менеджеры высказывают негативное отношение к Теории X, многие их действия заставляет предположить, что она отражает весьма распространенный взгляд управленцев на поведение работников.

Теория Y опирается на более гуманистический и поддерживающий подход к управлению трудовой деятельностью людей. Она предполагает, что человек отнюдь не является прирожденным лентяем; его отношение к труду есть результат осознания опыта пребывания в организации, и если менеджмент обеспечит надлежащие условия, стимулирующие потенциальные возможности сотрудника, работа превратится в столь же естественную потребность, как и развлечения, отдых или расслабление. В соответствии с Теорией Y, решая порученные задачи, работники будут осуществлять самоконтроль, а задача менеджмента состоит в обеспечении

условий полной реализации потенциальных возможностей индивидов в трудовом процессе.

Таблица 11. Основные положения Теории X и Теории Y Д. Мак Грегора

Теория X	Теория Y
– Типичный индивид негативно относится к труду и по мере возможности постарается избежать участия в работе.	– Труд так же естествен для человека, как игра или отдых.
– Типичный индивид не склонен принимать на себя ответственность, неамбициозен и прежде всего нуждается в безопасности.	– Человек отнюдь не является прирожденным лентяем. Его негативное отношение к труду — результат приобретенного опыта.
– Участие людей в процессе труда осуществляется только под принуждением, под контролем менеджмента.	– Решая поставленные задачи, работники будут самостоятельно регулировать свою деятельность и контролировать трудовой процесс.
В соответствии с логикой модели основная роль менеджмента состоит в принуждении к труду и контроле за действиями работников	– Заложенный в человеке потенциал позволяет сотрудникам в надлежащих условиях не только принимать на себя, но и искать дополнительную ответственность. Они обладают воображением, изобретательностью и творческими способностями, которые могут быть использованы в трудовом процессе.
	В соответствии с логикой модели основная роль менеджмента заключается в развитии потенциальных способностей

работников и в оказании им помощи в их применении для решения общих задач.

На основании вышеизложенных теоретических построений Д. Мак Грегор пришел к выводу о том, что высший менеджмент многих организаций руководствовался устаревшим набором предположений о человеческой природе (Теорией *X*). С точки зрения автора, более реалистичной является Теория *Y*. Представители рода человеческого существенно отличаются друг от друга, но черты лишь немногих из нас полностью соответствуют предположениям Теории *X*. И в то же время почти все работники обладают некоторым потенциалом для развития своих возможностей и улучшения достигнутых показателей выполнения рабочих заданий. Таким образом, менеджмент нуждается в замене всего набора предположений о природе человека на современный, основанный на новейших исследованиях поведенческих наук. Данный тезис Д. Мак Грегора оказал значительное воздействие на последующие действия менеджмента организаций.

Оценивая вклад Д. Мак Грегора в теорию менеджмента, следует отметить, что ученому удалось побудить менеджеров к анализу ценностных систем и моделей управления. Д. Мак Грегор одним из первых привлек внимание менеджмента к практической ценности изучения и практического применения модели иерархии потребностей А. Маслоу. И наконец, исследователь отстаивал тезис о необходимости достижения соответствия систем организационных ценностей и индивидуальных приоритетов сотрудников компаний.

Такие модели, как Теория *X* и Теория *Y*, также называются парадигмами, или исходными концептуальными схемами, моделями постановки проблем и их решения. Любая управленческая модель основывается на определенных предположениях о природе человека,

обуславливающих характер интерпретации событий, контекстов, позволяющих прогнозировать развитие ситуации. Базисные, осознанно или бессознательно развитые парадигмы, становятся мощными направляющими управленческого поведения. Менеджеры стремятся действовать так, как думают, поскольку они направляются доминирующими в их сознании идеями.

Теория Z В. Оучи на основании японского опыта мотивации дополнил теория Д. Мак Грегора. Основные предпосылки теории Z он сформулировал следующим образом:

- в мотивах людей сочетаются социальные и биологические потребности;
- люди предпочитают работать в группе и групповой метод принятия решения;
- должна существовать индивидуальная ответственность за результаты труда;
- предпочтителен неформальный контроль за результатами труда на основе четких критериев оценки;
- на предприятии должна существовать ротация кадров с постоянным самообразованием;
- медленная служебная карьера с продвижением людей по достижении определенного возраста;
- администрация проявляет заботу о работнике и обеспечивает ему долгосрочный или пожизненный наем;
- человек – основа любого коллектива, и именно он обеспечивает успех организации.

Теория «Z» описывает хорошего работника, предпочитающего работать в группе и иметь стабильные цели деятельности на длительную перспективу. Работник имеет свободу и работает самостоятельно, без надзора. Такие люди имеются практически во всех странах на крупных

стабильных предприятиях. Стимулы побуждения к труду для таких работников, описываемых теорией «Z», эффективны в такой последовательности: материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение, принуждение.

Отличительными чертами японского опыта, следует считать такие основные признаки:

1. Гарантия занятости и создание обстановки доверительности.
2. Постоянное присутствие руководства на производстве.
3. Гласность и ценности корпорации; атмосфера участия в общей ответственности.

Работники, описываемые теориями «X», «Y» и «Z», образуют различные группы людей и предпочитают различные мотивы поведения и стимулы побуждения к труду. В организации представлены все типы людей, и применение той или иной концепции мотивации определяется удельным весом работников конкретного типа в группе.

Теория ожиданий В. Врума

Основное положение теории ожиданий Врума основано на следующем: наличие активной потребности – не единственное необходимое условие мотивации для достижения поставленной цели. Человек ожидает, что «выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению или приобретению желаемого».



Схема 14. Модель мотивации, основанная на теории ожиданий В.Врума

В.Врум одним из первых предложил рассматривать мотивацию как процесс управления выбором. Состояние мотивации является естественным и постоянным состоянием работника (да и человека вообще). Человек всегда так или иначе мотивирован и делает выбор между альтернативными формами поведения. Этот выбор зависит прежде всего от трех переменных: *валентности* — *V*, *инструментальности* *I* и *ожидания* — *O* (данные понятия составляют фундамент всей теории Врума).

Валентность — это мера привлекательности, ценности цели. Она изменяется от минус 1 до плюс 1.

Инструментальность это оцениваемая работником вероятность достижения цели. Она также изменяется от -1 , действие не ведет к достижению цели, до $+1$, действие заканчивается достижением цели.

Ожидание — это субъективная вероятность того, что действие (Д) ведет к достижению промежуточного результата (Р1). Оно изменяется от 0 до 1.

Трудовое усилие, готовность его прилагать определяются привлекательностью конечной цели и ее реализуемостью, т.е. субъективной оценкой вероятности осуществления.

Таблица 12. Теория ожиданий В. Врума

Ожидания индивида	Результат	
	<i>Мотивация усиливается</i>	<i>Мотивация слабеет</i>
Ожидания в отношении затрат труда. Соотнесение затрат труда (З) и результатов труда (Р).	Существует прямая связь между трудом и его результативностью.	Нет прямой связи затрат труда и результативности труда.

Ожидания в отношении вознаграждения. Соотнесение вознаграждения (В) и достигнутых результатов труда (Р) (В-Р).	Высокая вероятность получения вознаграждения адекватно результатам труда (при рациональных затратах труда).	Низкая вероятность получения вознаграждения, адекватного результатам труда. Достижение вознаграждаемых результатов невозможно при рациональных затратах труда индивида
Ожидания в отношении валентности (ценности для индивида) и удовлетворенности индивида вознаграждением (Вл).	Валентность (ценность) вознаграждения достаточно высока и имеет тенденцию к росту.	Валентность вознаграждения низка и имеет тенденцию к снижению.
Мотивация трудового поведения по Вруму, общие ожидания индивида $M = (3 - P) \times (B - P) \times Vл.$	Все три компонента мотивации значительны по величине и имеют тенденцию к росту.	Все три компонента мотивации малы по величине и имеют тенденцию к снижению.

Теория усиления мотивации подвергается критике по разным направлениям. Ее автора упрекают за упрощенность и игнорирование внутренних, психологических стимулов, индивидуальных особенностей людей, влияния коллектива, за примитивизацию поведения человека путем сведения его к принципу «стимул — реакция».

Но теория Врума полезна в практической работе, особенно применительно к работникам, у которых доминируют материальные потребности. Не случайно эта теория широко используется многими компаниями.

Теория справедливости С.Адамса

Стейси Адамс в 1965 г. предложил теорию, в которой особое внимание уделялось справедливости в трудовых отношениях. В модели Адамса фигурируют три составляющие: затраты, вознаграждение, сравниваемое лицо.

Затраты представляют все, что индивид считает таковым и связи с работой, т.е. непосредственные рабочие усилия, навыки знания, а также репутацию, упущенные возможности, риски, воздействия коллег, опыт. Вознаграждение включает все, что индивид получает от участия в трудовом процессе (в том числе статус, интеллектуальные стимулы и другое нематериальное вознаграждение). Сравниваемое лицо – работник, с условиями работы которого осуществляется сравнение.

Теория справедливости утверждает, что работники мотивируются посредством поиску социального соответствия вознаграждения, которое они получают (результат), и их трудовых затрат. Основываясь на знании этого соответствия, можно предсказать поведение.

Согласно теории справедливости работники оценивают свои затраты (усилия, опыт, трудовой стаж, статус, знания и т.п.) и результат (поощрение, признание, продвижение по службе, растущий статус, одобрение управляющего и т.п.) по отношению к другим работникам. Другие работники, с которыми обычно производится сравнение, могут быть сослуживцами, или группой работников из той же или другой организации, или даже из придуманной ситуации. Нужно обратить внимание, что определение относится к воспринимаемому, а не к реально существующему отношению затрат к результату. Реально может существовать справедливое соотношение. Однако, если работник полагает, что соотношение несправедливо, он изменит свое поведение, чтобы создать справедливое соотношение. Работник должен чувствовать, что с ним обращаются справедливо, не хуже, чем с другими.

Большинство работников имеют тенденцию завышать оценку своих усилий или трудовых затрат, когда сравнивают себя с другими работниками. Они также переоценивают заработную плату остальных работников. Работник может быть удовлетворен и мотивирован до тех пор, пока он не обнаружит, что по сравнению с ним другой работник

зарабатывает больше за ту же самую работу или же зарабатывает столько же за меньшую работу. Когда же ощущается несправедливое соотношение, работник предпринимает попытки для того, чтобы уменьшить несоответствие.

Сравнение с другими работниками приводит к трем возможным заключениям:

Вознаграждение справедливо. Затраты и результат воспринимаются эквивалентными, что позитивно сказывается на мотивации. Работник может думать, что другие работники имеют больший результат, но при этом у них больше опыта, лучше образование и т.д.

Вознаграждение ниже заслуженного. Когда работник ощущает, что его вознаграждение ниже заслуженного, он может уменьшать несоответствие следующим образом: пытаюсь увеличить доход (поднять); сокращая затраты (выполняя меньше работы, отсутствуя, делая большие перерывы и т.д.); изменяя затраты и результат других работников (заставляя других работать больше или меньше); уходя из сложившейся ситуации (перевод или увольнения для устройства на лучшую работу); изменяя объекты сравнения (они делают/получают меньше меня).

Вознаграждение выше заслуженного. Этот вариант не слишком мешает большинству работников. Однако исследования показывают, что большинство работников могут уменьшить ощущаемое несоответствие посредством: увеличения затрат (работая усерднее и дольше); уменьшая результат (получая меньшую плату); рационализируя (я стою этого); пытаюсь увеличить доход остальных (дайте им тоже, что и мне).

Исследования, поддерживающие теорию справедливости, разнообразны, однако использование ее на практике осложнено тем, что неизвестно, к какой группе относится работник и каковы его взгляды на затраты и результат.

Комплексная процессуальная теория Л. Портера –Э. Лоулера

Комплексная процессуальная теория включает элементы двух других: теории ожиданий и теории справедливости. В модели Портера-Лоулера действуют одновременно пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Логика данной модели такова:

(1) Человек определяет для себя привлекательность, ценность вознаграждения, ожидаемого за достижение трудовой цели.

(2) Оценивает вероятность реализации цели и получения вознаграждения.

(3) Это определяет его трудовое усилие, стремление выполнить работу.

(4) На достижение цели влияют индивидуальные способности работника, а также (5) ролевые требования, т.е. восприятие им своих должностных обязанностей (6).

Достижение цели, т.е. полученный результат, влечет за собой внутреннее вознаграждение, т.е. субъективное позитивное переживание успеха: гордость, самоуважение и т.п. (7) и внешнее вознаграждение (8).

Вознаграждение оценивается как справедливое или несправедливое (9). Внутреннее и внешнее вознаграждения, а также оценка их справедливости определяют удовлетворенность работой (10), которая, в свою очередь, оказывает обратное воздействие на оценку ценности нового вознаграждения. Кроме того, достигнутые результаты (6) влияют на последующую оценку вероятности будущих вознаграждений (2).



Схема 15. Модель Портера – Лоулера

Модель Лоулера-Портера достаточно сложна, однако ее знание полезно для руководителей, поскольку она дает содержательный обзор различных элементов и взаимозависимостей.

Выделяют следующие достоинства данной теории:

- Комплексность.
- Учитывается важность уровня самосознания работника.
- Изменено направление зависимости «удовлетворенность трудом – результативность»: результативный труд ведет к удовлетворению.
- Только при наличии определенных условий рост заработной платы стимулирует повышение производительности труда.

Недостатки теории:

- Точное определение ценности вознаграждения – основная проблема не только для руководителя, но и для самого работника.
- Выбор адекватного вознаграждения ограничен ресурсами организации.
- Недостаточная объективность оценок.

5.4 Практические аспекты мотивации труда в организации

Побуждение работников к труду и росту результативности осуществляется с помощью методов мотивации, которые представляют собой способы целенаправленного воздействия на коллектив или отдельного работника. В практике мотивирования труда сотрудников выделяют следующие основные методы воздействия:

административные,
ресурсно-материальные,
социально-психологические.

Таблица 13. Методы мотивации персонала

Административные	Ресурсно-материальные	Социально-психологические
Установление госзаказов; Формирование органов управления; Утверждение административных норм и нормативов; Правовое регулирование; Издание приказов, указаний и распоряжений; Инструктирование; Отбор, подбор и расстановка кадров; Утверждение методик	Технико-экономический анализ; Технико-экономическое обоснование; Планирование; Материальное стимулирование; Кредитование; Ценообразование; Участие в прибылях и капитале; Налогообложение; Установление экономических норм и	Социальный анализ в коллективе работников; Социальное планирование; Участие работников в управлении; Социальное стимулирование развития коллектива; Удовлетворение культурных и духовных потребностей; Формирование групп, создание нормального психологического климата;

и рекомендаций; Разработка положений, должностных инструкций, стандартов фирмы; Установление административных санкций и поощрений.	нормативов; Страхование; Установление материальных санкций и дотаций.	Установление социальных норм поведения; Развитие у работников инициативы и ответственности; Установление моральных санкций и поощрений.
---	---	---

В последнее время все более актуальным становится вопрос о роли оплаты труда в мотивировании сотрудников. В соответствии с рассмотренными ранее теориями можно выделить две диаметрально противоположные точки зрения: «оплата труда не имеет прямого отражения на внутренней мотивации» и «мотивация труда напрямую зависит от его оплаты».

На самом деле данный вопрос требует более комплексного подхода. С одной стороны, нельзя поставить знак равенства между понятиями мотивация и денежное вознаграждение. В тоже время нельзя недооценивать роль материального фактора в стимулировании труда.

Для выявления направлений совершенствования мотивации и стимулирования работников более целесообразно ориентироваться на индивидуальные особенности работников. В НИИ труда и социального страхования разработана модальная (базовая) типология, в соответствии с которой выделяются три типа мотивации: I тип — работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда; II тип — работники, преимущественно ориентированные на оплату труда и статусные ценности; III тип — работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована.

Согласно этим же исследованиям выявлено, что основная масса работников в настоящее время относится к типу мотивации, мотивационное ядро которых основано на высокой (в их понимании)

заработной плате (второй тип мотивации). Их мотивы направлены на избежание сокращения получаемых благ (сохранения их). Говоря о стремлении к получению выгоды, целесообразнее употреблять термин «стимулирование» труда.

Таблица 14. Мотивы и стимулы: сравнительный анализ

Параметр сравнения	Мотивы	Стимулы
Природа возникновения	Внутренние	Внешние
Порядок становления	Первичные	Вторичные (производные)
Основы формирования	Индивидуальные	Социальные
Структура построения	Субъективная	Объективная
Форма осуществления	Опосредованные	Непосредственные
Методы применения	Частные	Общие
Сущность действия	Побуждение	Принуждение

На трудовую мотивацию влияют различные стимулы: система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в семье, коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения, творческий порыв и интересная работа, желание самоутвердиться и постоянный риск, жесткие внешние команды и внутренняя культура и т.п.

Стимулирование как способ управления трудовым поведением работника состоит в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью. В широком смысле слова стимулирование — это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний. Стимулирование предполагает наличие у органов управления набора благ, способных удовлетворить значимые сегодня и сейчас потребности работника и использовать их в качестве

вознаграждения за успешную реализацию трудовых функций. Различают моральное, организационное и ряд других видов стимулирования.

Таблица 15. Перечень стимулирующих систем в организации

Форма стимулирования	Основное содержание
1. Заработная плата (номинальная)	Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату.
2. Заработная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем: 1) повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; 2) введение компенсационных выплат; 3) индексация заработной платы в соответствии с инфляцией.
3. Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это – годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет.
4. Участие в прибылях	Выплаты через участие в прибылях – это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его доходу (зарплате базовой).
5. Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций.
6. Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруга или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные.

7. Стимулирование свободным временем	Регулирование времени по занятости путем; 1) предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; 2) организации гибкого графика работы; 3) сокращения рабочего времени за счет производительности.
8. Трудовое или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижения по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки.
9. Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на Доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используется для морального стимулирования модель оценки по заслугам.
10. Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств на: 1) оплату транспортных расходов; 2) приобретение транспорта: а) с полным обслуживанием (транспорт с водителем руководящему персоналу); б) с частичным обслуживанием лиц, связанных с частыми разъездами.

Структура трудового вознаграждения и его роль в мотивации персонала

В рыночной экономике заработная плата выражает главный и непосредственный интерес наемных работников, работодателей и государства в целом. Оплата труда работника предприятия или организации имеет следующий вид:

Основная заработная плата обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии отработки необходимого количества рабочего времени, стимулирует рост профессионального мастерства и повышение квалификации работника. Метод начисления основной заработной платы зависит от системы оплаты труда. При сдельной системе основной заработок рабочих определяется путем умножения фактически выполненного объема работ в натуральных измерителях на сдельную

расценку по видам работ. При повременной оплате основная заработная плата рабочих определяется путем умножения часовой тарифной ставки на фактически отработанное время в отчетном месяце. Для служащих – основная заработная плата рассчитывается путем умножения должностного оклада на процент выполнения нормативного времени или дневной ставки оплаты труда на число отработанных дней в месяц.

Дополнительная заработная плата включает различные виды доплат, надбавок и компенсаций за дифференцированные условия труда и квалификацию работника. К ней относятся:

- доплаты за неблагоприятные и вредные условия труда;
- доплаты за работу по технически обоснованным нормам;
- надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей;
- доплата за работу в вечернюю и ночную смены;
- доплата бригадирам и звеньевым за руководство;
- надбавки за классность водителей и машинистов;
- надбавки за ученые степени и звания, почетные звания, установленные государством;
- персональные надбавки руководителям и специалистам за квалификацию;
- доплаты за ненормируемый рабочий день;
- оплата сверхурочных часов, работы в выходные и праздничные дни;
- доплата за время выполнения государственных обязанностей;
- другие индивидуальные стимулирующие выплаты.

Перечисленные выше надбавки, доплаты и компенсации чаще всего начисляются в виде процентов к основной заработной плате,

выплачивается из фонда оплаты труда и также относится на себестоимость продукции.

Вознаграждение за конечный результат выплачивается из фонда оплаты труда за достижение определённых результатов деятельности предприятия (организации), а также отдельных структурных подразделений.

Вознаграждение стимулирует групповые интересы, поощряет коллективизм в достижении конечных результатов производства и чаще всего распределяется по коэффициенту трудового участия или вклада (КТУ, КТВ). На практике вознаграждения выплачиваются за следующие результаты;

- увеличение объема товарной продукции, работ и услуг;
- рост производительности труда (выработки);
- повышение качества продукции, работ и услуг;
- своевременный и досрочный ввод объектов в эксплуатацию;
- внедрение изобретений и рационализаторских предложений;
- экономию ресурсов (материальных, технических, финансовых, энергетических);
- другие виды достигнутых результатов.

Как правило, конечные результаты указываются в годовых и квартальных планах, и в случае их перевыполнения появляется дополнительный фонд оплаты труда, который идёт на выплату вознаграждения.

Премия за основные результаты так же, как и вознаграждение, стимулирует достижение конечных результатов предприятия или структурного подразделения в целом, однако выплачивается из прибыли предприятия. Выплата премии по перечисленным выше результатам напрямую увязывается с получением прибыли, а в отсутствии последней, речь может идти только о вознаграждении.

Материальная помощь выплачивается из фонда материального поощрения за счёт прибыли и имеет целью обеспечение социальных гарантий и благ для работников за счёт предприятия. Материальная помощь выплачивается в виде компенсационных выплат в чрезвычайных или экстремальных ситуациях.



Схема 16. *Формы стимулирования персонала крупной фирмы*

Функции заработной платы

- Воспроизводственная функция;
- Стимулирующая (мотивационная) функция;
- Функция формирования платежеспособного спроса населения;

- Социальная функция;
- Статусная функция.

Зарплата представляет собой предусмотренное трудовым соглашением денежное вознаграждение за соответствующую работу. Учет количества труда, затраченного работником, осуществляется с помощью нормирования труда.

Нормирование может осуществляться с помощью применения норм: времени, выработки, обслуживания, численности, управляемости, нормированных заданий позволяет устанавливать и поддерживать оптимальный уровень затрат труда на выполнение отдельных работ и операций



Схема 17. Структура норм затрат и результативности труда

Основные формы и системы заработной платы:

1) сдельная – оплата за единицу продукции или выполненный объем работ.

Сдельная заработная плата имеет ряд систем:

- *Прямая сдельная система.* Труд работника оплачивается по твердым расценкам за единицу произведенной продукции.
- *Сдельно-премиальная система.* Работник получает заработную плату (по прямым сдельным расценкам) и премию.
- *Сдельно-прогрессивная система.* Труд рабочего оплачивается по стабильным прямым сдельным расценкам в пределах выполнения нормы, а за объем работы, превышающий норму, - по повышенным сдельным расценкам. Система применяется для максимальной заинтересованности работника в увеличении выработки.
- *Сдельно-регрессивная система.* При выполнении нормы происходит снижение сдельной расценки. Чем выше перевыполнение, тем ниже расценка за каждую единицу продукции (работы) сверх нормы. Используется в случаях, когда не надо стимулировать рост количества производимой продукции или когда объем работ ограничен.
- *Косвенно-сдельная система.* Размер заработка становится в прямую зависимость от результатов труда обслуживаемых им рабочих сдельщиков. Используется для оплаты труда вспомогательных рабочих (наладчиков, ремонтников).
- *Коллективно-сдельная оплата.* Вознаграждение работников зависит от результатов труда коллектива: бригады, конвейера, участка, цеха, отдела и т.п.). Между участниками коллектива заработок распределяется пропорционально отработанному времени и разряду (КТУ или КТВ).
- *Аккордная система оплаты.* Расценка устанавливается на весь объем работы (а не на отдельную операцию). Заработок выплачивается независимо от сроков исполнения задания. Рабочие премируются за

сокращение сроков выполнения работ, что усиливает стимулирующий эффект системы.

2) **повременная** – оплата по установленной тарифной сетке или окладу за фактически отработанное время. Повременная заработная плата имеет две системы:

- простую повременную
- повременно – премиальную.

Сдельная форма оплаты труда наиболее полно отвечает интересам и работника, и работодателя, поскольку величина заработка зависит от объема сделанной (проданной) продукции или оказанных услуг, от результатов труда и его продуктивности. Прямую зависимость между результатами работы и величиной вознаграждения действительно следует отнести к достоинствам сдельной оплаты труда. Интересы нанимателя успешно реализуются, поскольку работник заинтересован в увеличении выработки и в этом отношении его не нужно контролировать. Если работник по тем или иным причинам снизит выработку или производительность, он же и понесет в первую очередь потери. Следовательно, его риск выше, чем риск нанимателя. Если учесть, что сдельная оплата привлекает работников, согласных работать усердно и интенсивно, то это может восприниматься как своего рода рыночный сигнал работодателю о желании работать производительно, что немаловажно в условиях неполной и асимметричной информации.

Для работника преимущества сдельной оплаты связаны с тем, что у него есть реальная возможность увеличить свой заработок путем выполнения большего объема работ, роста производительности труда. Кроме того, в некоторых случаях работу при сдельной оплате может получить практически любой работник, независимо от его репутации, состояния здоровья и т.д.

При сдельной оплате мотивация работника и его полезность зависят от его способностей. Эмпирические исследования американских экономистов показали, что производительность работников со сдельной оплатой труда выше, чем с повременной.

Мотивация

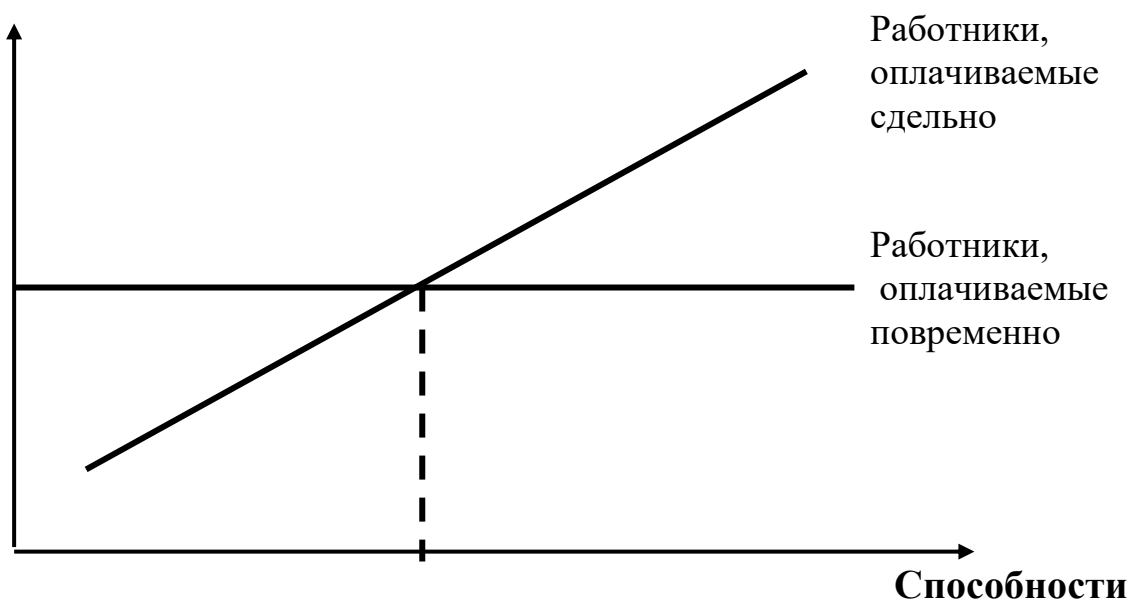


Схема 18. Зависимость мотивации работника от его способностей при сдельной и повременной оплате труда

Сдельная оплата связана с целым рядом недостатков и порождает немало проблем — как для работников, так и для работодателей:

– Нанимателю бывает сложно учесть факторы, не зависящие от работника, но влияющие на выработку (болезнь, поломка оборудования, перебои со снабжением, погодные условия и т.п.). Если заработок не будет зависеть от результатов, то он едва ли захочет особенно усердствовать. Следует иметь в виду, что рост выработки рабочих-сдельщиков обусловлен не только их собственными усилиями, повышением квалификации и развитием своих способностей. Он определяется всей совокупностью факторов эффективного функционирования данного

рабочего места — его технической, организационной, экономической подготовкой. В результатах работы сдельщиков воплощается труд инженеров, вспомогательных рабочих и многих других специалистов предприятия.

— Существует также проблема соотношения усилий работника с целями работодателя. Не все аспекты трудовой деятельности поддаются наблюдению или измерению. Как измерить, например, добросовестность, вежливость, дружелюбие, хорошие манеры, преданность интересам фирмы? Установление любых критериев оценки работы может привести к тому, что работник будет стремиться улучшить именно те показатели своей работы, которые этим критериям соответствуют, игнорируя иные аспекты трудовой деятельности, не измеряемые количественно.

— Серьезным недостатком сдельной оплаты для работодателя является опасность того, что в погоне за количеством продукции работники не станут уделять внимание ее качеству. Затраты на контроль качества продукции (услуг) могут свести на нет экономию на других формах контроля.

— Сдельная система оплаты труда увязывает заработок работника с его индивидуальными результатами, оставляя без внимания работу отдела, подразделения или организации в целом, что отрицательно сказывается на коллективной мотивации и групповой работе. Происходит ослабление чувства сопричастности и принадлежности к коллективу. Сдельщику не слишком важны успехи коллег по работе и общие результаты деятельности фирмы. У него нет стимулов к достижению результатов в долгосрочном периоде, важно, сколько он заработал сейчас. Одним из последствий этого является высокая текучесть кадров.

— Нередко возникают проблемы с правильным использованием техники. Излишняя спешка работников приводит к поломкам оборудования,

нарушению норм техники безопасности, росту травматизма, перерасходу сырья и материалов. Некоторые фирмы за рубежом даже требуют от сдельщиков использования в работе собственного инструмента или машин.

– Очень непросто установить обоснованные нормы выработки, особенно при их пересмотре в период внедрения нового оборудования. Это особенно актуально для отраслей с частой сменой продукции и технологии. Необходимы специалисты-нормировщики, документальное оформление изменений и т.п.

– При одной и той же годовой сумме заработка работникам предпочтительнее повременная оплата. Большинство из них, испытывая естественную неприязнь к риску и имея финансовые обязательства, связанные с регулярными затратами (плата за квартиру, покупка продуктов питания и т.п.), предпочитают большую определенность заработка. Значит, переход на сдельную оплату потребует выравнивающих различий в оплате, которые компенсируют беспокойство работников по поводу возможных колебаний в их заработке, что принесет нанимателю дополнительные расходы. Кстати, это также объясняет, почему заработки сдельщиков выше, чем повременщиков.

– При использовании сдельной системы оплаты работники нередко производят продукции больше, чем предполагала фирма. Менеджер связывает это с тем, что работа не слишком тяжелая и, следовательно, заработная плата слишком высока. Поэтому возникает высокая вероятность, что ставка заработной платы понизится.

– При сдельной оплате труда непросто измерять индивидуальный выпуск. Если количественные аспекты работы могут измеряться объективно, то качественные часто требуют субъективных оценок. Если только часть функций, выполняемых работником, поддается объективному измерению, то неизмеряемые обязанности будут им игнорироваться.

Все более широкое распространение в мире *повременной оплаты* труда объясняется многими обстоятельствами, главным из которых является научно-технический прогресс, вносящий изменения в технологию и организацию производства. Углубляются разделение труда и специализация, растут требования к квалификации персонала, в том числе и в сфере услуг. Все чаще результаты труда отдельного работника трудно или невозможно выделить из общих результатов и измерить количественно. Нередко производственный процесс строго регламентирован. Не всегда существует возможность увеличения выпуска, да не всегда это и нужно, особенно если увеличение выпуска продукции может привести к ухудшению ее качества или фирма решает задачу экономии материальных ресурсов.

Важным преимуществом повременной формы оплаты для работодателя является уменьшение издержек контроля качества продукции. При этом легче формировать у работника чувство причастности к интересам всей организации (фирменный патриотизм). Снижается текучесть кадров, можно использовать такие модели мотивации персонала, которые «работают» только при долговременном сотрудничестве работника с фирмой.

Повременная оплата для работника — это гарантия относительно стабильного заработка. Трудовой коллектив, в котором работа оплачивается повременно, обычно бывает более сплоченным, поскольку текучесть кадров меньше, а экономические интересы одних работников реже противостоят интересам других.

Но и проблем также немало. Ведь работник получает деньги фактически за присутствие на рабочем месте, у него нет стимулов к производительному труду. Появляется необходимость в надзирателе, который контролирует процесс труда, объем выпуска продукции. Но это

требует немалых затрат, снижает возможности специализации. Наблюдатель должен иметь достаточно полную информацию. Иногда детальный контроль просто неосуществим. Контролеры могут сговариваться с теми, за кем призваны следить, поэтому их самих приходится контролировать.

В условиях совершенной конкуренции фирмы, оплачивающие труд сдельно, так же как и оплачивающие повременно, будут получать одинаковую, нормальную прибыль. При этом фирмы, использующие повременную форму оплаты труда, не смогут оплачивать издержки контроля (величина их прибыли окажется ниже нормальной и они разорятся), и их будут оплачивать сами работники из своей заработной платы. Кстати, это является еще одним объяснением более низких заработков при повременной оплате, чем при сдельной. Выбор же системы оплаты труда может зависеть от того, насколько высоки издержки контроля: фирмы с высокими издержками предпочтут оплачивать труд сдельно, а фирмы с низкими издержками выберут повременную оплату.

Оплачивая труд работника повременно, т.е. фактически лишь за присутствие в определенные часы на рабочем месте, наниматель берет на себя риск колебаний в его мотивации и, соответственно, производительности. Продуктивный работник увеличивает прибыль фирмы, непродуктивный — наоборот, а заработная плата у них одинакова. Оплату труда сложнее связать с конечным результатом. Кроме того, работники могут поставить свои собственные интересы выше интересов потребителя, что в долгосрочном периоде может принести фирме ущерб. Достоинства и недостатки сдельной и повременной оплаты труда представлены в таблицах.

Таблица 16.

Сравнительная характеристика сдельной и повременной оплаты труда

		Сдельная оплата труда	Повременная оплата труда
положительные стороны	Работодатель	– Заинтересованность работника в увеличении выработки; – Снижение колебаний в производительности и ответственности работника; – Снижение издержек контроля за работником; – Уменьшение риска у работодателя; – Готовность к труду на условиях сдельной оплаты – сигнал о желании работать продуктивно.	– Уменьшаются издержки контроля за качеством продукции; – У работников выше чувство сопричастности к организации; – Меньше текучесть кадров.
	Работник	– Возможность увеличения своего заработка путем выполнение большего объема работ; – Практически любой работник (независимо от его репутации, здоровья и др.) может получить работу.	– Определенность и относительная стабильность заработка; – Возможность заработка при ограниченных усилиях; – Сплоченность в трудовом коллективе.
отрицательные стороны	Работодатель	– Снижается качество за счет количества; – Поломки оборудования, травматизм; – Перерасход сырья и материалов; – Сложности при установлении норм выработки; – Сдельщику не важны успехи коллег; – Нет стимулов в долгосрочном периоде, выше текучесть кадров; – Выравнивание различий в зарплате для снижения социальной напряженности.	– Работник получает деньги фактически за присутствие на рабочем месте; – Необходимость в надзирателе; – Работодатель рискует больше, чем работник; – Риск колебания в производительности принимает на себя работодатель; – Трудно связать оплату с конечным результатом; – Интересы работника могут быть выше интересов работодателя.

	Работник	– Наличие колебаний в заработке; – Возможность недоучета факторов, не зависящих от работников, но влияющих на выработку, на результат; – Вероятность нарушения техники безопасности; – Эффект храповика (снижение ставки из-за высокой выработки).	– Заработная плата ниже, чем при сдельной оплате; – Возможна несправедливость в оплате из-за ее косвенной связи с результатами труда; – Равная оплата за разный труд; – Появление «безбилетников» при групповой оплате труда.
--	----------	---	--

Таблица 17.

Условия применения сдельной и повременной оплаты труда

Сдельная оплата труда	Повременная оплата труда
– Существуют количественные показатели выработки (производства, продаж, обслуживания). – У работников существует реальная возможность увеличить выработку. – Необходимо стимулировать работника в увеличении объема выпуска. – Целесообразно в массовом производстве, где работники выполняют простые операции, нетрудно измерить результаты их работы.	– Результаты труда отдельного работника трудно выделить из общих и трудно измерить количественно. – У работника нет возможности повлиять на увеличение выпуска. – Производственный процесс строго регламентирован. – Поставлена задача добиться экономии материальных ресурсов. – Увеличение объемов выпуска продукции может привести к ухудшению ее качества.

Форма оплаты труда является важным элементом, реализующим стимулирующую (мотивационную) функции. При этом важен не только размер заработка, но и то, каким образом и по каким правилам он формируется. Необходимо учитывать достоинства каждой формы заработной платы с учетом ее возможных негативных последствий для мотивации работников и использовать системы оплаты, позволяющие грамотно сочетать интересы работников и организации.

Несмотря на несомненную значимость правильно выбранного способа материального стимулирования работников организации, руководству необходимо применять комплексную систему мотивации персонала.

Таблица 18.
Комплексная система мотивации персонала

Компоненты мотивации	Цели мотивации	Инструменты, методы
<i>Культура предприятия.</i> Система общих для всего персонала организации ценностных ориентации.	Понимание и признание целей деятельности предприятия. Ориентация на перспективу. Согласование взаимных интересов.	Устав организации, основные принципы руководства и организации предприятия; стиль руководства.
<i>Идентификация с корпорацией</i> в глазах персонала и внешнего мира.	Идентификация с организацией. Единая ориентация в восприятии компании, как внутри, так и во вне. Чувство принадлежности к организации.	Различные формы информации об организации.
<i>Система участия.</i> Участие работников в распределении общего хозяйственного результата, участие в капитале организации и развитие сотрудничества.	Установка и кооперативность в поведении. Ориентация на соотнесение затрат и результата, готовность к риску. Заинтересованность в информации, полезной для организации.	Формы и методы распределения результата; участие в капитале; развитие отношений партнерства.
<i>Принципы руководства</i> предписания и нормативные положения для регулирования отношений между руководителями и подчиненными в рамках действующей внутри организации концепции управления.	Совместное и конструктивное сотрудничество. Положительное отношение к сотрудникам. Ответственность и самостоятельность руководителей. Социальная защищенность и интеграция с организацией.	Положение по основным принципам управления; управление на основе личного примера; управленческий тренинг.
<i>Обслуживание персонала</i> Все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам независимо от	Социальная ответственность по отношению к другим, повышение трудовой активности.	Безопасность труда, охрана здоровья; создание условий для отдыха и разгрузки, занятия спортом,

их положения на производстве и результатов их работы.		забота о работниках, нуждающихся в помощи.
<i>Привлечение к принятию решений</i> Согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе или на производственном участке.	Участие в принятии решений на рабочем месте. Вовлеченность в дела организации. Принятие на себя ответственности.	Делегирование ответственности. Определение форм ответственности; добровольное участие в принятии решений.
<i>Кружки качества</i> Организация рабочих групп из работников, имеющих одинаковые или аналогичные рабочие задания, для совместного решения производственных проблем.	Качественная работа и самоконтроль. Коллегиальность в общении с членами группы. Готовность и способность к решению проблем.	Рабочая группа; проектный коллектив; бригада по управлению и координации.
<i>Автономные рабочие группы</i> Организационные единицы, самостоятельно (полностью или частично) организующие свою работу.	Ответственность группы и ее членов. Взаимопонимание и сотрудничество. Самостоятельность в принятии решений.	Рабочие бригады, проектные коллективы; постоянные и временные группы, создаваемые для выполнения заданий.
<i>Развивающие факторы</i> Мероприятия, направленные на количественные и качественные изменения рабочего задания и поля деятельности.	Гибкость при выполнении рабочего задания. Понимание производственных взаимосвязей. Взаимная ответственность и самостоятельность.	Содержание труда; обогащение труда; расширение зоны труда; ротация; надомная работа; коллективная организация труда.
<i>Организация рабочего места</i> Оснащение рабочих мест техническими, и организационными средствами с учетом потребностей работников.	Удовлетворенность состоянием рабочего места. Идентификация с рабочей задачей. Удовлетворение от работы и более качественное выполнение задания.	Технические и организационные вспомогательные средства. Физиологические и психологические элементы условий труда.
<i>Кадровая политика</i> Планирование и выбор мероприятий по повышению квалификации и внутрипроизводственной мобильности с учетом	Внутрипроизводственная мобильность и гибкость в применении профессиональной квалификации. Самостоятельность и	Подготовка и повышение квалификации кадров; тренинг и семинары; планирование

потребностей, желаний и профессиональных способностей работников.	инициативность. Творческая инновационная деятельность.	карьеры; перспективные программы формирования структуры кадров.
<i>Регулирование рабочего времени</i> Гибкое приспособление рабочего времени к потребностям работника и организации	Ответственное и сознательное использование рабочего времени. Привлекательность труда, связанная с гибкостью рабочего времени. Эффективность использования рабочего времени	Сокращение рабочего времени; гибкое рабочее время; скользящий график; неполное рабочее; время; выходные дни, связанные с праздниками; гибкое распределение годового фонда рабочего времени; увеличение отпуска работника с большим стажем работы
<i>Информация работников</i> Доведение до работников необходимых сведений о делах организации.	Информированность о делах организации. Интерес к информации, выходящей за пределы рабочего места. Мышление и деятельность с позиций интересов индивида и организаций	Журналы; справочники организации; информационные листки; бюллетени; собрания коллектива; отчеты о работе; совещания работников
<i>Оценка персонала.</i> Система планомерной и формализованной оценки работников по определенным заранее установленным критериям	Положительное влияние на поведение и развитие личности. Ответственность за свои действия. Самокритичная оценка трудовых достижений	Методы оценки результатов труда и потенциальных возможностей работника; оценка поведения персонала

Согласно комплексной системе мотивации персонала необходимо учитывать ряд причин мотивирующих сотрудников работать в организации:

1. Карьерный рост, профессиональное развитие, обучение;
2. Интересная, увлекательная работа;
3. Работа с интересными людьми (коллегами и руководителями);

4. Признание достигнутых результатов со стороны окружающих;
5. Гибкий график работы;
6. Достойная заработная плата, социальный пакет;
7. Вдохновляющие лидеры;
8. Уверенность в сохранении работы;
9. Баланс между работой и личной жизнью.

Для обеспечения организации постоянными сотрудниками и развития у них лояльности к компании необходимо по возможности обеспечить их большинством факторов из данного списка.

Итак, можно выделить ряд основных принципов, способствующих мотивации труда:

- люди сложны, и мотивом их трудового поведения может быть только комплекс факторов;
- у разных работников – разное отношение к мотивации труда: собственной и чужой;
- каждый работник обладает в определенный момент времени индивидуальной мотивационной силой, определяющей готовность действовать для достижения успеха;
- общественные, коллективные и личные интересы могут удовлетворяться с помощью разных стимулов;
- «мотивационное ядро» работников – гибкая система, обладающая адаптируемостью к динамично меняющимся условиям производства;
- изменение ситуации в стране, способа жизни и производства, структуры потребностей и способов их удовлетворения изменили мотивацию трудового поведения работников;
- мотивация в кризисе существенно отличается от мотивации в условиях рыночной системы хозяйствования.

Тема 6

Формирование группового поведения в организации

6.1 Понятие о группе и групповых процессах

Под организацией, как правило, подразумевается группа людей, деятельность которых координируется для достижения общих целей. В тоже время организация – это место, где люди строят отношения и взаимодействуют, поэтому в каждой формальной организации существует сложное переплетение неформальных групп, которые образовались без вмешательства руководства.

Эти неформальные объединения часто оказывают сильное влияние на качество деятельности и организационную эффективность. Эффективный руководитель должен знать их и взаимодействовать с ними. Еще одним необходимым условием эффективности управления является умение работать в малых группах, командах и т.п., созданных самими руководителями, а также умение строить взаимоотношения со своими непосредственными подчиненными.

Типология групп.

Классификация групп осуществляется по различным критериям. Наиболее общими является различие групп *по размеру*:

Большая группа – группа людей, объединенных по определенному признаку, при этом, связи между которыми носят опосредованный характер. Это классовые, территориальные, национальные общности. Большие группы разделяют на организованные (трудовой коллектив фирмы) и неорганизованные (толпа).

Малая группа – немногочисленное по составу объединение людей, члены которого имеют общую цель и находятся друг с другом в непосредственных контактах. Малая группа представляет собой элементарную ячейку общества, через которую личности передаются от общества разнообразные влияния и осуществляется обратный процесс

воздействия личности на общество (учебная группа, трудовой коллектив, включающий в себя от 2 до 30 человек, спортивная команда и т.д.).

В рамках организационного поведения изучению и анализу подлежит именно малая группа.

Таблица 19. Признаки малой группы

1. Ограниченное число членов группы.	Верхний предел составляет 30 человек, нижний – 2. Если группа превышает критическую массу, то распадается на подгруппы, фракции. Согласно статистическим расчетам, большинство малых групп включает 7 и менее человек.
2. Стабильность состава.	Малая группа, в отличие от большой, держится на индивидуальной неповторимости и незаменимости участников.
3. Внутренняя структура.	Она включает систему неформальных ролей и статусов, механизм социального контроля, санкции, нормы и правила поведения.
4. Число связей увеличивается в геометрической прогрессии, если количество членов возрастает в арифметической.	В группе из трех человек возможны всего четыре отношения, в группе из четырех человек - 11, а в группе из семи - 120 связей.
5. Чем меньше по размерам группа, тем интенсивнее в ней взаимодействие.	Чем крупнее группа, тем чаще отношения теряют личностный характер, формализуются и перестают удовлетворять членов группы. В группе из пяти человек ее члены получают больше личного удовлетворения, чем в группе из семи. Группа из 5-7 человек считается оптимальной.
6. Размеры группы зависят от характера деятельности группы.	Финансовые комитеты крупных банков, отвечающие за конкретные действия, обычно состоят из 6-7 человек, а парламентские комитеты, занятые теоретическим обсуждением вопросов, включают 14-15 человек.
7. Принадлежность к группе побуждается надеждой найти в ней удовлетворение личных запросов.	Малая группа удовлетворяет наибольшее число жизненно важных потребностей человека. Если удовлетворение, получаемое в группе, падает ниже определенного уровня, индивид покидает ее.
8. Взаимодействие в группе лишь тогда устойчивое, когда оно сопровождается	Чем значительнее индивидуальный вклад в успех группы, тем сильнее стимулируются другие поступать так же. Если один перестает

взаимным подкреплением участвующих в нем людей	вносить необходимый вклад в удовлетворение потребностей других, то изгоняется из группы.
--	--

Итак, под малой группой подразумевается совокупность лиц, которые имеют некоторые отношения друг с другом, которые делают этих людей в определенной степени взаимозависимыми.

Люди, входящие в малую группу, обладают рядом характеристик:

- они часто взаимодействуют;
- они осознают себя членами группы;
- они определены другими людьми как члены группы;
- они имеют общие нормы при рассмотрении групповых интересов;
- они выделяют друг друга;
- они ощущают полезность группы;
- они преследуют общие цели;
- они имеют коллективное восприятие их единства;
- они имеют тенденцию действовать унитарным способом к окружающей среде.

Малые группы в организации подразделяются на формальные группы и, возникающие на основе общих интересов, неформальные группам. Оба эти типа групп имеют значение для организации и оказывают большое влияние на членов организации.

Формальные группы обычно выделяются как структурные подразделения в организации. Они имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри группы, а также формально закрепленные за ними функции и задачи. Существенное отличие формальной группы заключается в том, что она всегда создается по инициативе администрации и входит подразделением в организационную структуру и штатное расписание предприятия. Формальные группы создаются по инициативе руководства и поэтому в определенной степени являются

консервативными, так как часто зависят от личности руководителя и людей, которым предписано работать в данной группе. Но как только они созданы, они сразу становятся социальной средой, в которой люди начинают взаимодействовать между собой по иным законам, создавая неформальные группы.

Одно из основных различий собственно формальных групп — период их существования. Некоторым группам отпущен короткий срок жизни, так как они формируются для выполнения краткосрочных задач.

Кроме *временных групп* в организации функционируют *долговременные рабочие группы*, члены которых решают определенные задачи как часть своих должностных обязанностей. Такие группы обычно называют командами. Они играют большую роль в современных организациях и подробно рассматриваются далее. Пример временной группы — члены одного из комитетов компании, перед которыми поставлена задача внедрения некой программы. Общее обсуждение членами группы проблем происходит на собраниях или совещаниях.

Формальная группа имеет следующие особенности:

- она рациональна, т. е. в основе ее лежит принцип целесообразности, сознательного движения к известной цели;
- она безлична, т. е. рассчитана на индивидов, отношения между которыми устанавливаются по составленной программе.

В формальной группе предусмотрены только служебные связи между индивидами, и она подчиняется лишь функциональным целям. Формальные группы могут быть сформированы для выполнения регулярной функции, как, например, бухгалтерия, а могут быть созданы для решения определенной целевой задачи, например комиссия по разработке какого-либо проекта.

За завесой формальных отношений в каждой компании существует более сложная система социальных взаимоотношений между множеством

небольших неформальных групп. Неформальные группы создаются не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковы. Неформальные группы обычно имеют свои неписанные правила и нормы поведения, люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу, а кто нет. В неформальных группах складывается определенное распределение ролей и позиций. Обычно эти группы имеют явно или неявно выраженного лидера. Во многих случаях неформальные группы могут оказывать на своих членов равное влияние или даже большее, чем формальные структуры.

Неформальные группы представляют собой спонтанно (самопроизвольно) сложившуюся систему социальных связей, норм, действий, являющихся продуктом более или менее длительного межличностного общения.

У неформальной группы две разновидности:

- внеформальная организация, в которой неформализованные служебные отношения несут функциональное (производственное) содержание и существуют параллельно с формальной организацией. Например, оптимальная система деловых связей, стихийно складывающихся между работниками, некоторые формы рационализации и изобретательства, способы принятия решения и т. д.;
- социально-психологическая организация, выступающая в виде межличностных связей, возникающих на основе взаимного интереса индивидов друг к другу вне связи с функциональными нуждами, т. е. это непосредственная, стихийно возникающая общность людей, основанная на личном выборе связей и ассоциаций между ними (товарищеские отношения, любительские группы)

Таблица 20. Различия формальных и неформальных групп

Основа для сравнения	Формальная группа	Неформальная группа
Взаимоотношения	Официальные	Неофициальные
Основные концепции	Права и обязанности	Власть и политика
Основное внимание к	Должности	Человеку
Источник власти лидера	Делегируются руководством	Исходят от группы
Руководство к поведению	Правила	Нормы
Рычаги управления	Вознаграждения и штрафы	Неформальные санкции

Оба эти типа групп имеют значение для организации и оказывают большое влияние на членов организации.

Функции группы:

Выделяет следующие функции групп:

- 1) функция социализации;
- 2) инструментальная функция;
- 3) экспрессивная функция;
- 4) поддерживающая функция.

Социализацией называется процесс включения личности в определенную социальную среду и усвоение ее норм и ценностей. Человек, подобно высокоорганизованным приматам, только в группе может обеспечить свое выживание и воспитание подрастающих поколений. Именно в группе, прежде всего в семье, индивид овладевает рядом необходимых социальных умений и навыков. Первичные группы, в которых пребывает ребенок, способствуют его включению в систему более широких социальных связей.

Инструментальная функция группы состоит в осуществлении той или иной совместной деятельности людей. Многие виды деятельности невозможны в одиночку. Конвейерная бригада, отряд спасателей, хореографический ансамбль — все это примеры групп, играющих инструментальную роль в обществе. Участие в таких группах, как правило, обеспечивает человеку материальные средства к жизни, предоставляет ему возможности самореализации.

Экспрессивная роль групп состоит в удовлетворении потребностей людей в одобрении, уважении и доверии. Эту роль выполняют часто первичные неформальные группы. Будучи их членом, индивид получает удовольствие от общения с психологически близкими ему людьми.

Поддерживающая функция группы проявляется в том, что люди стремятся к объединению в трудных для них ситуациях. Они ищут психологической поддержки в группе, чтобы ослабить неприятные чувства.

Стадии развития группы

Поскольку группы существуют в самых различных сферах общественной жизни, способы их образования весьма различны. В организации способы образования групп чаще всего определяются внешними по отношению к группе факторами, например, условиями развития организации, изменениями рыночной конъюнктуры, диверсификацией в сферах организационной деятельности и т. д. Иными словами, причины возникновения группы лежат вне ее, в более широкой организационной системе. Именно здесь определяется цель, формируются формальные требования к структуре и функциям группы.

В то же время процессы и феномены, происходящие в группе, обладают собственными закономерностями и в целях анализа могут рассматриваться как автономные. Их изучение имеет важное значение для организации, во многом определяя эффективность ее базовых единиц —

рабочих групп. Не менее важная задача состоит в том, чтобы понять, как формируется группа, какие этапы развития она проходит, как каждый из этих этапов влияет на организационную деятельность.

Как и любое развитие, становление группы — динамический процесс. Большинство групп находятся в непрерывном процессе изменения. Однако, как показывают исследования, группы проходят в своем развитии ряд последовательных ступеней, которые можно рассматривать сами по себе, как закономерности, присущие исключительно этой форме объединения работников. Эти четыре стадии могут быть условно названы как формирование, брожение, нормирование и деятельность.

Стадия I — формирование группы или формальное объединение индивидов. Еще недавно незнакомые или малознакомые друг с другом люди в силу различных обстоятельств (по необходимости или в соответствии с чьим-либо решением) объединяются или оказываются объединенными в формальную группу. Они вначале ведут себя осторожно, внимательно следят за каждым шагом новых партнеров. Стадия характеризуется высокой степенью неопределенности в целях группы, ее структуре и лидерстве. Члены группы бросают «пробные камни», пытаясь определить свои роли, и выбрать, какой тип поведения наиболее адекватен ситуации. Сама групповая деятельность находится на периферии внимания. Если какую-то работу нужно сделать, ее делают в первую очередь на основе индивидуального исполнения. Эта стадия завершается в тот момент, когда индивиды начинают воспринимать себя членами группы.

Стадия II (брожения) — одна из форм внутригруппового конфликта. Индивиды соглашаются с существованием группы, но сопротивляются контролю, который она накладывает на своих членов. Происходит выяснение и распределение форм деятельности. Решения принимаются, как правило, на основе мнения большинства, заглушается голос

меньшинства. Кроме того, возникает конфликт, связанный с лидерством. По завершении этой стадии в группе формируется сравнительно четкая иерархия внутригруппового лидерства.

Стадия III — это стадия нормирования, т. е. формирования в группе близких взаимосвязей и общности норм и ценностных ориентации. На этой стадии можно говорить об упрочении группы. Здесь группа выступает именно как группа. Ее члены уже имеют четкое представление друг о друге, о способах работы коллег и их личностных особенностях. Роли и функции каждого обретают достаточную определенность: все знают свои роли и осознают ответственность за ее исполнение. Теперь существует сильное чувство внутригрупповой идентификации и чувство локтя. Стадия нормирования завершается с образованием четкой структуры и общим набором ожиданий о том, что есть правильное поведение. Несогласные с новыми ролями вынуждены по крайней мере смириться и временно следовать групповым нормам и требованиям. В некоторых случаях недовольные прибегают к различного рода защитным механизмам:

1. Замыкание в себе, плохо скрываемое безразличие к целям группы, отсутствие вовлеченности, углубленность в другие заботы.
2. Гиперкритицизм, самореклама, неблагоприятные прогнозы в отношении дальнейшей судьбы группы.
3. Жесткий формализм, подчеркнутая вежливость, буквоедство, строгое следование нормам.
4. Подобострастие, жесты панибратства, капризничанье, инфантилизм.
5. Превращение дела в шутку.
6. Излишняя словоохотливость, вызовы на разговор, рассказы о собственных переживаниях и т. д..

Подобные средства защиты могут появляться и на других стадиях развития группы, и менеджер должен быть подготовлен к их купированию (устранению).

Однако в целом внутренняя атмосфера в группе на этом этапе значительно улучшается, напряженность первых этапов спадает и на передний план выступает цель совместной деятельности.

Последняя, *IV стадия* — стадия деятельности. На этой стадии завершается становление группы в качестве психологической общности, структура принята всеми членами и предельно функциональна. Люди активны, нацелены на достижение цели, стремятся к саморазвитию и согласны работать на благо всех. Задания выполняются с общей ответственностью. Энергия полностью перемещается от задач взаимодействия к задачам деятельности. Кульминацией этой стадии может стать достижение состояния групповой гармонии, при которой члены группы стремятся к выравниванию различий в активности и признают ценность каждого члена с точки зрения единого целого.

Атмосфера приобретает теплый, дружеский характер, люди чувствуют себя в полной безопасности и гордятся тем, что являются частью группы. Происходит еще более глубокая интеграция: не только ценности группы, но и ценности самой деятельности все больше разделяются отдельными индивидами. Сама совместная работа приобретает столь большое значение, что превращается во внутреннее основание существования группы. Пожалуй, только на этом этапе развития можно говорить о превращении группы в команду, которая не только эффективно действует, но позволяет каждому удовлетворять широкий спектр своих потребностей, включая потребности в самоуважении и самоактуализации.

Рассмотренная последовательность не означает, что эффективность группы монотонно возрастает по мере ее формирования. И хотя существует ряд исследований, демонстрирующих рост эффективности на четвертой стадии развития, вопрос групповой эффективности не так прост. В некоторых условиях именно стадия брожения может быть наиболее продуктивной, и тогда эффективность последующих стадий будет ниже.

Кроме того, движение от стадии к стадии не является четко определенным. Более того, группа часто регрессирует относительно предыдущей стадии.

При таком изменении последовательности стадия брожения уже будет выступать стадией дробления. В этом случае, если желание членов группы сотрудничать друг с другом резко падает, объединения индивидов становятся лишь формально связанными с целями группы. Быстро зарождается конкуренция и борьба за власть, которые резко снижают эффективность работы. Если группе не удастся преодолеть дезинтеграционные процессы, распад становится неизбежным. Если же группа находит в себе силы преодолеть кризис, развитие возобновляется.

В реальной жизни выделить указанные стадии в чистом виде удастся лишь в редких или критических случаях. Как правило, наблюдается параллельное и даже разнонаправленное протекание сразу нескольких процессов. Поэтому данные стадии правильнее рассматривать как общую схему, которая акцентирует динамичность группы и помогает лучше понять проблемы, которые в ней возникают.

Факторы, влияющие на эффективность групп:

1. *Размер.* Считается, что оптимальное количество членов группы – 5 человек; для собраний и совещаний – в среднем 8 человек; наиболее точные решения принимаются группой в 5-11 человек.

2. *Состав.* Под составом понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Рекомендуется, чтобы группа состояла из непохожих личностей, так как это обещает большую эффективность, чем если бы члены группы имели сходные взгляды. Некоторые люди обращают больше внимания на важные детали проектов и проблем, а другие хотят взглянуть на картину в целом, некоторые хотят подойти к проблеме с системных позиций и рассмотреть взаимосвязь различных аспектов.

3. *Групповые нормы.* Руководителям следует выносить свои суждения о нормах группы с осторожностью. Например, может показаться, что руководители нижнего уровня иерархии, которые считают правильным всегда соглашаться с начальством, проявляют высокую степень лояльности. Однако на самом деле такая норма приведет к подавлению очень выигрышных для организации инициатив и мнений. Подобное подавление важной информации чревато снижением эффективности решений.

4. *Сплоченность.* Сплоченность группы – это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе в целом. Высокосплоченная группа – это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими. Поскольку сплоченная группа хорошо работает в коллективе, высокий уровень сплоченности может повысить эффективность всей организации, если цели и той и другой согласуются между собой. У высокосплоченных групп обычно бывает меньше проблем в общении, меньше конфликтов. Но если цели группы и всей организации не согласуются, то высокая степень сплоченности отрицательно скажется на производительности труда во всей организации. Руководство может найти возможность увеличить положительный эффект сплоченности тем, что будет периодически проводить собрания и делать упор на глобальные цели группы, а также даст возможность каждому ее члену увидеть его вклад в достижение этих целей. Руководство может также укрепить сплоченность, разрешая периодические встречи подчиненных для обсуждения потенциальных или актуальных проблем, эффекта предстоящих перемен для производственной деятельности, а также новых проектов и приоритетов в будущем.

Групповая сплоченность – это результат воздействия всех сил, удерживающих людей в группе. Когда группа сплочена, все ее члены активно работают, всеми силами поддерживая остальных членов и

поощряя их самоотверженную преданность группе и ее интересам. Тем самым они защищают друг друга от общей угрозы, и гарантируют безопасность коллективных источников духовного и материального благосостояния. При слабой сплоченности в группе интерес к эволюции и процветанию группы пропадает, забота об утрате ее позиций и «лица» в целом уходит на второй план и вероятность плодотворных совместных действий членов группы уменьшается.

Сплоченность группы



Схема 19. Сплоченность группы

5. *Групповое единомыслие* – это тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-нибудь явление с тем, чтобы не нарушать гармонию в группе. Члены группы считают, что несогласие подрывает их чувство принадлежности, поэтому несогласия следует избегать. В некоторых ситуациях член группы решает не высказывать своего мнения, чтобы сохранить в группе согласие и гармонию. В атмосфере группового единомыслия первостепенная задача для отдельной личности – держаться общей линии в обсуждении, даже если человек имеет иную информацию или убеждение. Эта тенденция самоукрепляется. Поскольку никто не выражает мнений, отличных от других, и не предлагает иную, противоположную информацию или точку зрения, каждый полагает, что все остальные думают одинаково. Поскольку никто не высказывается, никто не знает, что другие члены могут тоже быть скептически настроены или озабочены. В результате проблема решается с меньшей эффективностью, так как вся необходимая информация и альтернативные решения не обсуждаются и не оцениваются. Когда налицо групповое единомыслие, возрастает вероятность посредственного решения, которое никого не заденет.

Дж. Манн исследовал поведение отдельных команд высокого уровня и обнаружил, что некоторые из них чрезвычайно склонны к групповому единомыслию. Он определил восемь симптомов, позволяющих идентифицировать наличие группового единомыслия:

1) иллюзия неуязвимости, разделяемая большинством или всеми членами команды, которая вызывает чрезмерный оптимизм и поощряет неоправданный риск;

- 2) коллективное стремление к приукрашиванию действительности с тем, чтобы игнорировать «приметы», способные поколебать взгляды членов команды, пока они сохраняют верность прошлым решениям;
- 3) непоколебимая вера в безусловное соответствие нормам морали команды, способствующая игнорированию членами команды этических и моральных последствий принимаемых решений;
- 4) стереотипные представления о лидерах противной стороны как о слишком порочных, чтобы можно было гарантировать ведение с ними частных переговоров, или слишком слабых и глупых, чтобы идти на какие-то рискованные действия с целью расстроить их намерения;
- 5) прямое давление на члена команды, выражающего резкие суждения против каких-либо групповых стереотипов, иллюзий или обязательств, давая тем самым понять, что такое несогласие противоречит понятию лояльного члена команды;
- 6) самоцензура в оценке отклонении от показанного группового консенсуса, отражающая стремление каждого члена команды заглушить собственные сомнения и контраргументы;
- 7) разделяемая иллюзия единогласия в отношении суждений, согласующихся с мнением большинства;
- 8) появление самозванных «блюстителей нравов» – членов команды, защищающих остальных от нежелательной информации, которая могла бы поколебать всеобщее благодушие по поводу эффективности и этичности принимаемых решений.

«Если консенсус будет важнее дела, творчество будет потеряно», – отмечает Д. Геберт, профессор в области личностного поведения и менеджмента технического университета Берлина.

6. *Конфликтность*. Ранее упоминалось, что различие во мнениях обычно приводит к более эффективной работе группы. Однако оно также

повышает вероятность конфликта. Хотя активный обмен мнениями и полезен, он может привести к внутригрупповым спорам и другим проявлениям открытого конфликта, которые всегда пагубны.

7. *Статус членов группы.* Статус той или иной личности в организации или группе может определяться рядом факторов, включая такие, как старшинство в должностной иерархии, название должности, расположение кабинета, образование, таланты, информированность и накопленный опыт. Эти факторы могут способствовать повышению и понижению статуса в зависимости от ценностей и норм группы. Исследования показали, что члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом. Однако это далеко не всегда ведет к повышению эффективности. Человек, поработавший на компанию непродолжительное время, может иметь более ценные идеи и лучший опыт в отношении какого-нибудь проекта, чем человек с высоким статусом, приобретенным благодаря многолетней работе в руководстве данной компании. Чтобы эффективно функционировать, группе необходимо прилагать совместные усилия ради обеспечения того, чтобы мнения членов, имеющих более высокий статус, не доминировали в ней.

8. *Роли членов группы.* Ряд экспертов по организационному поведению предлагает подразделить все роли в команде на две группы: целевые и поддерживающие. Критическим фактором, определяющим эффективность работы команды менеджера, является распределение функций между членами группы, то есть распределение ролей внутри нее. Для эффективного функционирования группы ее члены должны вести себя таким образом, чтобы способствовать достижению ее целей.

6.2 Команда и командообразование

Важным аспектом деятельности групп в современной организации является формирование команд. Понятие «команда» более объемно, чем понятие «группа». *Команда* — это способ построения организации с учетом реальных качеств ее сотрудников. Организованная совместная деятельность людей подчиняется общим закономерностям независимо от природы организации. Поэтому в теории менеджмента часто прибегают к аналогиям, заимствуя примеры эффективного управления из мира спорта, политики или армейской жизни.

Команда – это небольшая группа стремящихся к достижению общей цели постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия работников. То есть в том случае, когда члены рабочей команды осознают общие цели, демонстрируют ответственность и энтузиазм, поддерживают усилия друг друга, можно говорить о командной работе. Достижение такого высокого уровня взаимодействий предполагает поддерживающую рабочую среду, сотрудников, обладающих необходимой для выполнения командных работ квалификацией, трудную цель и командное вознаграждение.

Основными характеристиками команд считаются: небольшая численность, взаимодополняющие навыки и умения их членов, общая цель и задачи, креативный подход, отлаженная система внутренних и внешних коммуникаций, предоставление самостоятельности и инициативы, готовность принять на себя взаимную ответственность, стимулирование командных достижений, преданность командной идеологии.

Одной из основных задач современного менеджера является командное строительство (team-building), которое должно осуществляться на основе следующих принципов:

- отбор членов команд с учетом их навыков, умений и возможностей;

- четкие правила поведения членов команд и определение целей совместной работы;
- осознание всеми участниками команды новых прав;
- обеспечение положительной обратной связи, признания и вознаграждения.

Признаки команды:

- команда состоит из двух или более человек;
- члены команды в соответствии с отведенной им ролью участвуют в меру своей компетентности в совместном достижении поставленных целей;
- команда имеет свое лицо, не совпадающее с индивидуальными качествами ее членов;
- для команды характерны сложившиеся связи как внутри нее, так и с другими командами и группами;
- команда несет ясную, упорядоченную и экономную структуру, ориентированную на достижение поставленных целей и выполнение задач;
- команда периодически оценивает свою эффективность.

Обычно цели и задачи, стоящие перед командой, не могут быть достигнуты отдельными ее членами в силу ограниченности по времени и ресурсам, а также невозможности обладать одному необходимыми знаниями и квалификацией. Примеры спортивных команд или оркестров наглядно подтверждают данные положения. Очевидно, что команды и группы – частично перекрывающиеся образования и между ними нет непреодолимой разницы. Каждая из них может заниматься развитием своих членов или организации, а также управлением процессами изменений.

Таблица 21. Сравнительный анализ рабочей группы и команды

Сравнительный параметр	Рабочая группа	Команда
Лидер	Ярко выражен	Лидерство поделено между членами команды
Ответственность	Личная	Личная и групповая
Миссия	Совпадает с миссией организации	Собственная
Продукт труда	Индивидуальный	Коллективный
Формы совместного решения проблем	Собрания	Свободные встречи
Оценка эффективности	Косвенная	Непосредственно по произведенному продукту
Процесс работы	Обсуждение, решение, делегирование полномочий	Обсуждение, решение, совместное выполнение
Состоят из работников	Одного уровня управления	Разных уровней и подразделений

Команды достигают более высоких результатов, чем другие группы, за счет того, что каждый член команды стремится к достижению общей цели, четко выполняет свои обязанности, взаимодействует с другими членами для координации совместной деятельности и рассматривает себя как часть целого. На основе этого в команде возникает синергетический эффект, суть которого состоит в том, что результат совместных усилий членов команды оказывается больше суммы отдельных результатов ее членов при условии отдельной работы. Этот эффект обеспечивается тем, что в командах по сравнению с группами более ярко выражены такие характеристики, как: общие ценности, внутренние взаимосвязи, преданность групповым интересам, согласованность, доверие, сотрудничество, приоритетность групповых процессов.

Было выявлено, что деятельность команды более эффективна по сравнению с группой по следующим параметрам:



Схема 20. Сравнительный анализ характеристик группы и команды

Процесс превращения нескольких выполняющих взаимосвязанные рабочие задания сотрудников в единую команду предполагает прохождение нескольких *этапов*:

Формирование. Члены команды обмениваются информацией, узнают и принимают друг друга, формулируют задачи группы. Преобладает аура вежливости, взаимоотношения членов группы отличаются осторожностью.

Смятение. Члены группы конкурируют за обладание более высоким статусом, за относительное влияние, дискутируют о направлениях

развития. Группа испытывает внешнее давление, между ее участниками складываются достаточно напряженные отношения.

Нормирование. Группа начинает совместное движение к общим целям, устанавливаются равновесие конкурирующих сил и групповые нормы, определяющие поведение ее членов, сотрудничество членов команды становится все более эффективным.

Выполнение работы. Группа вступает в стадию зрелости, она способна решать самые сложные задачи, каждый ее член исполняет несколько функциональных ролей.

Расформирование. Рано или поздно расформировываются самые успешные группы, комитеты и проектные команды, интенсивные социальные отношения их участников постепенно сходят на нет.

Основные условия эффективной командной работы:

Поддерживающее окружение. Формирование поддерживающей среды команд внешней среды предполагает, что менеджмент оказывает всемерную помощь рабочим группам в формулировании общих целей, выделяет необходимое для совместной работы время и демонстрирует веру в способности членов групп. Такое внимание существенно облегчает первые шаги их членов в движении к командной работе, содействует их сотрудничеству. Очевидно, что усилия менеджмента должны быть направлены на создание благоприятствующей деятельности команд организационной культуры.

Четко поставленная задача. Одна из основных задач менеджмента компании состоит в том, чтобы удерживать членов команды на пути, ведущем к достижению общей цели. Так, индивидуальные усилия участников группы могут ограничиваться принятыми в организации политикой доступа к информации и системами вознаграждения. Перед каждой командой должна стоять сверхзадача, или высшая ее цель, стремление к которой объединяет усилия сотрудников, которая может

быть достигнута только в том случае, когда свою «ношу» несут и группа и менеджмент компании.

Командное вознаграждение. Один из основных стимулов командной работы — материальное и моральное вознаграждение, которое должно иметь ценность для членов группы, восприниматься как заслуженное и побуждать сотрудников к выполнению общих задач. Менеджмент организации должен найти баланс между поощрением и вознаграждением инициативы каждого сотрудника и стимулированием увеличения его вклада в успех команды. Инновационное (не материальное) командное вознаграждение может включать в себя предоставление права отбора новых членов группы, права выступить с рекомендациями новому начальнику или с предложениями о методах поддержания дисциплины в группе.

Анализ и предотвращение возможных проблем. Эффективное командное взаимодействие является большим достижением для любой организации. Члены настоящей команды уверены в успехе своей компании, разделяют общие ценности относительно качества продукта, безопасности, удовлетворения клиентов, осознают свою ответственность за соблюдение сроков выполнения заданий.

Поскольку для командной работы характерны комплексность и высокая динамика, группа отличается повышенной чувствительностью ко всем аспектам организационной среды. Эффективность работы команды «взрастает» медленно, годами, но «обрушиться» она может практически мгновенно. Так, весьма отрицательно влияют на показатели производительности команд необоснованные изменения в ее составе, переводы сотрудников.

Нередко в командах возникают проблемы неприятия сотрудниками отхода от классических форм руководства, так как реальное участие в управлении требует от них дополнительных, весьма существенных затрат

времени. Направленные на повышение эффективности командной работы эксперименты зачастую являются причиной выдвигаемых некоторыми работниками обвинений в пристрастности менеджеров. К тому же попытки объединить усилия отдельных сотрудников далеко не всегда приводят к повышению производительности. В тех случаях, когда работник считает, что его вклад в результаты группы не поддается оценке, он может резко уменьшить свои трудовые усилия. Данный феномен получил название социальной праздности. Вызвать его могут такие причины, как возникающее у сотрудника ощущение несправедливости при распределении работ в команде, уверенность члена группы в том, что коллеги не прилагают особых усилий к выполнению задания, или желание спрятаться в «толпе», что позволит избежать порицания.

Возникающие в управлении командами проблемы существенно снижают производительность труда, поэтому менеджмент обязан тщательно проанализировать целесообразность их использования в конкретной ситуации, что предполагает оценку природы задач, квалификации сотрудников и их желаний, временные и ценовые ограничения. Многим менеджерам, которым довелось непосредственно возглавлять деятельность команд, прекрасно известно, что организация групповой работы сопряжена со множеством проблем.

Квалификация и четкое осознание выполняемых ролей. Члены команды должны иметь необходимую для выполнения задач квалификацию и желание совместно участвовать в процессе труда. Но командная работа предполагает, что каждый из них четко осознает собственную роль в команде, а также роли всех членов группы. Только в этом случае они имеют возможность действовать в соответствии с ситуацией, не дожидаясь приказов сверху.

Роли в групповой работе

Для эффективной групповой деятельности *по решению проблем* и организации их исполнения в состав группы должны входить исполнители разных ролей. В деятельности группы можно выделить три составляющие, одинаково важные для успешной деятельности:

1. Работа по содержанию - разрешение производственных задач и проблем, проектирование путей реализации планов и достижения целей;

2. Организация групповой работы - оптимальное оформление процессов групповой деятельности, постановка групповых целей, соблюдение этапов групповой деятельности, распределение ролей в группе;

3. Создание благоприятной социально-психологической атмосферы в группе – анализ состояния отношений в группе, создание групповых норм, снятие возникающих в процессе групповой работы напряжений, эмоциональных конфликтов.

Для эффективной работы *по содержанию* в группе обязательно должны быть представлены следующие роли:

аналитик – человек, ориентированный на целостное восприятие ситуации, выделение ее составных частей, установление взаимосвязей, выделение приоритетов.

генератор идей – человек, ориентированный на новые решения, интеллектуально активный, обладающий большим инновационным потенциалом.

эрудит – человек, компетентный в своей области, знающий свое дело в мелочах и ориентированный на еще большее углубление в конкретное содержание, способен выступать в качестве эксперта.

критик – человек, ориентированный на поиск обоснований, он сконцентрирован на вопросах, требующих от других приведения аргументов в пользу принятого решения.

разработчик – человек, ориентированный на детализацию общих принципов, доведение сформулированного решения до уровня технологии его осуществления.

Для создания *благоприятного климата*, рабочих и дружеских отношений в группе обязательно должны быть представлены следующие роли:

эмоциональный лидер – человек, являющийся авторитетным для членов группы, обладающий влиянием вне зависимости от своего должностного положения.

диагност – человек, способный проводить анализ состояния социально-психологического климата в группе, а также выявлять особенности всех других участников группы, их положение по отношению к партнерам.

интегратор – человек, способный сплачивать группу для решения отдельных задач, обладающий частью лидерского потенциала и целенаправленно осуществляющий необходимую коррекцию состояния групповой атмосферы

Для эффективной *организации групповой* работы в группе обязательно должны быть представлены следующие роли:

организатор – человек, осуществляющий анализ ситуации и поставленных задач, формулирующий цели групповой работы, выделяющий отдельные этапы и формулирующий задания отдельным исполнителям.

координатор – человек, осуществляющий анализ содержания всех индивидуальных деятельностей и сведение индивидуальных деятельностей в общее целое (работает в тесном контакте с организатором).

контролер – человек, осуществляющий надзор за правильностью реализации деятельности, особенно за соблюдение последовательности и времени выполнения работы, а также использованием ресурсов.

тренер – человек, ориентированный на передачу собственного опыта другим сотрудникам, способный организовать процесс включения и адаптации молодого персонала.

Рассмотрим этапы процесса командообразования. Под командообразованием в данном случае понимается развитие из формальной, утвержденной руководством, управленческой структуры в рабочую группу с субкультурой «команда». Исследователями выделяются пять этапов развития команды.

Таблица 22. Этапы развития команды

Этапы развития команды	
Адаптация	С точки зрения деловой активности характеризуется как этап взаимного информирования и анализа задач. На данном этапе происходит поиск членами группы оптимального способа решения задачи. Межличностные взаимодействия осторожны и ведут к образованию диад, наступает стадия проверки и зависимости, предполагающая ориентировку членов группы относительно характера действий друг друга и поиск взаимоприемлемого поведения в группе. Члены команды собираются вместе с чувством настороженности и принужденности. Результативность команды на данном этапе низка, так как члены ее еще не знакомы и не уверены друг в друге
Группирование	Этот этап характеризуется созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам. Инструментальное содержание его состоит в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности. Происходит эмоциональный ответ членов группы на требования задачи, который приводит к

	образованию подгрупп. При группировании начинают складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп, формирующих первые интрагрупповые нормы. Происходит объединение всех членов подгруппы вокруг ее лидера, которое может послужить причиной некритичного восприятия последнего со стороны отдельных членов группы.
Кооперация	На данной стадии происходит осознание желания работать над решением задачи. Она характеризуется более открытым и конструктивным общением, чем на предыдущих этапах, появляются элементы групповой солидарности и сплоченности. Здесь впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством «мы». Ведущей на этом этапе становится инструментальная деятельность, имеется хорошая подготовленность членов группы к ее осуществлению, развито организационное единство. Однако в такой группе отсутствуют достаточно выраженные психологические связи.
Нормирование деятельности	На данной стадии разрабатываются принципы группового взаимодействия. Доминирующей становится сфера эмоциональной активности, резко возрастает значение отношений «я-ты», личные взаимоотношения становятся особенно тесными. Одной из характерных черт данной стадии развития группы является отсутствие интергрупповой активности. Процесс обособления сплоченной, хорошо подготовленной, единой в организационном и психологическом отношениях группе может превратить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм.

Функционирование	С точки зрения деловой активности ее можно рассматривать как стадию принятия решений, характеризующуюся конструктивными попытками успешного решения задачи. Стадия функционально-ролевой соотнесенности, связанной с образованием ролевой структуры команды, являющейся своеобразным резонатором, посредством которого проигрывается групповая задача. Группа является открытой для проявления и разрешения конфликта. Признается разнообразие стилей и подходов к решению задачи. На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличаясь высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры.
Расформирование	Рано или поздно расформировываются самые успешные группы, комитеты и проектные команды, интенсивные социальные отношения их участников постепенно сходят на нет.

Формирование команд. Формирование команды является одним из уровней организационного консультирования. Существует три уровня проведения процессов формирования команд:

1. Индивидуальное консультирование, т.е. управление трудными проблемами, возникающими в результате существования в организации.

2. Непосредственно формирование команды. Активное командное включение в планирование организационных изменений (команда определяется как группа людей более двух человек, которые динамично взаимодействуют, зависимы друг от друга и направлены в сторону общей цели (миссии)). Каждый представитель команды имеет определенную роль, занимает определенную позицию и выполняет определенную функцию в команде.

3. Построение межкомандных взаимоотношений. В организации может существовать несколько отдельных и независимых групп, из которых необходимо сформировать команды. В этом случае оргконсультирование направлено как на процесс формирования команд, так и на налаживание взаимосвязи между ними.

Для проведения процесса формирования команды необходимо воспользоваться услугами консультантов, специализирующихся на осуществлении такого рода деятельности. Задача консультанта — помочь группе понять собственные процессы, развивая и совершенствуя групповые навыки и умения.

Существуют индикаторы, которые позволяют членам команды, руководству или консультантам убедиться, что команда нуждается в определенной активности по формированию: неограниченное господство лидера; воюющие подгруппы; неравное участие и неэффективное использование групповых ресурсов; жесткие или нефункциональные групповые нормы и процедуры; наличие ригидных защитных позиций; отсутствие творчества при решении проблем; ограниченная коммуникация; избегание разногласий и потенциальных конфликтов.

Наличие этих условий снижает способность команды работать вместе в направлении коллективного разрешения проблемных ситуаций.

Команды можно разделить на два класса по своему типу: одни — постоянные, «рабочие» команды, имеющие опыт совместной работы и состоящие из лидера-руководителя и подчиненных; другие — специфические, только появившиеся, заново созданные благодаря организационным структурным изменениям, слияниям, задачам.

Таблица 23. Основные подходы к формированию команды

Целеполагающий подход (основанный на целях)	Этот подход основан на улучшении умения членов группы ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. Процесс осуществляется с помощью консультанта. Цели могут быть стратегическими по своей природе или могут быть установлены в соответствии со спецификой деятельности, например как изменение продуктивности или уровня продаж. Цели могут быть также установлены как изменение внутренней среды или каких-либо процессов.
Межличностный подход (интерперсональный)	Он сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность существования группы как команды. Целью его является увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций.
Ролевой подход	Этот подход предполагает проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей. Данный подход основывается на предположении, что команды в ролевом плане состоят из частично перекрывающихся друг друга ареалов ролей. В командном поведении многое может быть понято и изменено за счет изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия этих ролей.

Проблемно-ориентированный	Выделен еще один подход к формированию команды - через решение проблем, который он определил как заранее спланированную серию по фасилитации процесса (с участием третьей стороны – консультанта) с группой людей, имеющих общие организационные отношения и цели. Содержание процесса включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем и затем достижение главной командной задачи. Он предполагает, что наряду с наработкой такого умения у всех членов команды активность по ее формированию должна быть также сфокусирована на выполнении основной задачи, межличностных умениях, а также она может прояснить функционально-ролевые соотношения.
---------------------------	---

Выделяют следующие обозначения стадий: вход в рабочую группу (сбор данных); диагностика групповых проблем; подготовка решений и составление плана действий (активное планирование); осуществление плана действий (активный процесс); мониторинг и оценивание результатов. Рассмотрим способы реализации каждой стадии в процессе формирования команд.

Вход в рабочую группу. Существует несколько способов для вхождения в команду с целью собрать данные и провести диагностику: встреча консультанта с командой без руководства; оба — и консультант, и руководство присутствуют на первой встрече; руководство само проводит первую встречу по формированию команды — без присутствия консультанта после получения от него определенных инструкций. Предпочтительно, чтобы первоначальное усилие в формировании команды было успешным, даже если оно незначительно. Однако главная цель

формирования команды — достигнуть того, чтобы команда сама эффективно справлялась и управляла своими проблемами.

Более консервативный подход к началу работы по формированию команды заключается в том, что консультант четко определяет, готовы ли члены команды к конструктивному диалогу с их руководством. Если команда не доверяет ему и боится с его стороны применения карательных санкций за критические замечания, высказанные в адрес администрации, то, естественно, требуется проведение дополнительной работы.

Группе необходимо обсудить сначала более безопасные для себя проблемы и лишь затем — более деликатные. Как только будет достигнут необходимый уровень доверия, руководитель может включиться в процесс.

Диагностика групповых проблем. Цепь диагностической встречи — провести общую критику эффективности деятельности команды с целью рассмотреть общие и специальные вопросы для того, чтобы они могли быть предварительно проработаны. В ходе совместной работы определяются самые важные (актуальные) командные проблемы. Работая с ними, группа может достичь нового равновесного состояния, которое устанавливает более высокий уровень личного участия и общекомандного климата.

Подготовка решений и составление плана действий. Обычно групповая дискуссия разворачивается особенно активно, когда членов команды спрашивают, как они считают, что может быть сделано для того, чтобы решить их групповые проблемы.

При четком определении проблемы решение вырабатывается в ходе установления консенсуса и отбора одного или более способов выполнения.

Осуществление плана действий (активный процесс). Цель проведения процессов формирования команд — улучшение эффективности командной деятельности через совершенствование управления различными способами

решения задач, внутригрупповыми коммуникациями и групповыми процессами.

Группа критикует свою эффективность, анализирует свой способ действия по осуществлению командной задачи и пытается выработать стратегию для улучшения своей деятельности.

В активной стадии процесса формирования команды выделяются четыре основные цели: изменение набора целей или приоритетов; анализ и распределение способа работы; рассмотрение норм, способа принятия решений, коммуникаций; рассмотрение взаимосвязей между людьми, выполняющими работу.

Продолжительность таких встреч от одного до трех дней. Встречи должны проходить вне рабочего места. Консультант проводит интервью с лидером, а также с каждым членом группы перед встречей с целью провести ситуативную диагностику актуальных проблем. Определяются пути повышения производительности команды.

Мониторинг и оценивание результатов. Завершающая стадия формирования команды. Включает в себя оценку результатов всех предыдущих стадий для того, чтобы увидеть, разрешены ли идентифицированные командные проблемы. Полученные в результате проведенного процесса оценивания данные являются индикатором того, что неправильно, над чем надо работать.

Формирование команды влияет на эффективность всей последующей деятельности команды: руководство и качество принятия решений улучшаются; изменяется командная субкультура (обычно в сторону большей открытости); появляется напористость в отстаивании своей позиции, кооперация среди всех членов команды.

Команды особенно необходимы, когда возникают задачи, включающие в себя элементы риска, неопределенности и малоизученности. Многие группы, напротив, в большей степени

сфокусированы на внутренних вопросах, имеют менее упорядоченную структуру по сравнению с большинством команд и в меньшей степени заинтересованы в конечных результатах.

Командная работа связана с риском, состоящим в выборе традиционного, а не новаторского подхода к решению проблемы и в замедлении процесса нахождения решения из-за необходимости обмена мнениями и достижения консенсуса.

В командном менеджменте одинаково важны как конечная цель, так и процесс ее достижения. Достижение эффективности команды зависит от влияния не только внутренних факторов (достижение цели, личного состава и командных взаимоотношений), но и внешних (заказчиков, руководителей вышестоящих уровней, других команд и культуры организации).

Компетентность команды, распределение ответственности и эффективность ее работы являются предметами заботы не только менеджера и лидера, но и всех членов команды.

Команды не должны быть слишком многочисленны. Чем больше команда, тем выше вероятность возникновения конфликтов и группировок.

Эффективность команды основывается на четком осознании ее членами взаимосвязи между целями, методами работы и успешным выполнением задачи. Сюда входит работа по устранению некоторых конфликтов относительно целей и намерений среди членов команды.

Цели команды часто служат промежуточным звеном между целями организации, ее стратегией и индивидуальными целями и интересами.

Цели должны быть согласованы и могут быть при необходимости изменены и усовершенствованы.

Определение цели включает в себя как элемент творчества, так и технический анализ. Менеджеры должны владеть такими вопросами, как

формирование общей задачи, поощрение участия, оценка информации, создание атмосферы новаторства и поддержание инновационных идей.

Команде необходимо достигнуть соответствующего уровня сплоченности, избегая при этом опасности группового мышления. (Как правило, тесно связанные между собой члены небольших групп не рискуют высказывать противоречащие воззрениям большинства мнения либо с готовностью присоединяются к точке зрения наиболее влиятельных ее участников — это и есть групповое мышление.)

Управление динамикой команды может потребовать значительного такта, настойчивости и единства менеджеров и лидеров команды при возникновении серьезных напряжений и конфликтов.

Необходимо уделять внимание как формальным, так и неформальным коммуникационным связям в командах и группах.

Установление здоровых норм и ожиданий является важным элементом построения команды.

Менеджеры и команды должны иметь представление об основных этапах построения команды. Руководство на различных этапах построения команды требует от менеджеров сдержанности и терпимости наряду с активным вмешательством.

Команды должны различать и контролировать границы между собой и остальной частью организации. Важно осознать, что является достижимым и выполнимым, особенно во взаимоотношениях с руководителем высокого уровня команды и с внешним окружением.

Тема 7

Организационная конфликтология

7.1 Понятие конфликта в организации

Под конфликтом подразумевается ситуация, в которой ее субъекты воспринимают позиции друг друга как противоположные. То есть конфликт — это межличностный процесс, в основе которого лежат расхождения участвующих в нем сторон на основе противоположно направленных интересов и мнений. Конфликты различных интересов неизбежны, но в некоторых организациях они разрастаются до глобальных масштабов. В соответствии с выводами одного из исследований участие в конфликтных ситуациях занимает до 20 % рабочего дня менеджеров, выступающих их непосредственными участниками или посредниками между подчиненными. Очевидно, что понимание природы конфликтов и обладание навыками их разрешения — неотъемлемая составляющая управленческого искусства.

На сегодняшний день существуют три основные теории в понимании конфликтов:

Интрапсихический подход (З.Фрейд, К. Хорни, Э. Эриксон).

Представление о конфликте как об интрапсихическом (внутриличностном) явлении развивалось в психодинамических подходах. Основная традиция в его интерпретации заложена Фрейдом.

Конфликт — это важнейший теоретический конструкт в психоаналитической концепции, ключ к пониманию психической жизни человека. Конфликту приписывается изначальный характер в силу противоречивости самой природы человека. Основное внимание в психоаналитических работах уделялось внутренним конфликтам неосознаваемого характера. Конфликт, с точки зрения психоанализа, возникает в глубинах психики как результат взаимодействия внутренних структур и тенденций психики в силу законов ее собственного

существования и только в рамках этих законов и можно адекватно объяснить и описать интрапсихический феномен.

Интерперсональные конфликты в психоаналитической традиции также интерпретируются через внутриличностные особенности человека. Стойкая тенденция к межличностным осложнениям является следствием искажений в базисных установках человека, возникающих под влиянием неблагоприятного опыта, приобретенного преимущественно в детстве. Конфликт в интрапсихической интерпретации – изначальная и постоянная форма столкновения противоположных принципов, влечений, амбивалентных стремлений и т.д., в которых выражается противоречивость природы человека. Понятно, что из всех потенциально возможных конфликтов, которые может переживать человек, в рамках данной теории, первичным является внутренний, или так называемый «психический конфликт», который является «постоянным элементом душевной жизни человека, характеризующийся непрерывным столкновением влечений, желаний, психических систем и сфер личности». Конфликты – часть внутренней жизни индивида, их возникновение естественно сопутствует его развитию.

Ситуационный подход рассматривает конфликт как форму агрессивного ответа на внешнюю ситуацию. Данный подход отражен в исследованиях М. Дойча (конфликт как форма ответа на конкурентную ситуацию) и М.Шерифа (ситуационный подход в изучении межгрупповых конфликтов).

Ситуационный подход в исследовании конфликтов был реализован, прежде всего, в бихевиористской традиции, сделавшей акцент на внешних детерминантах их возникновения. Предметом изучения ситуационных подходов в исследовании конфликтов стали внешне наблюдаемые конфликты и их поведенческие параметры. В рамках ситуационных представлений конфликт есть форма реакции на внешнюю ситуацию. При

этом, стойкая тенденция личности к конфликтному реагированию в поведенческих подходах является следствием закрепления соответствующих моделей в поведенческом репертуаре.

Наибольший вклад в изучение ситуационной детерминации конфликта внес М. Дойч, в работах которого конфликт описывается как следствие объективного столкновения интересов сторон. Результаты исследований Дойча легли в основу созданной им концепции кооперации—конкуренции.

Ключевым моментом теории М. Дойча является его «закон социальных отношений», в соответствии с которым кооперация вызывает и вызывается воспринимаемым подобием в представлениях и аттитюдах, готовностью оказывать помощь, открытостью в коммуникации, доверительными и дружественными установками, чувствительностью к общим интересам и ориентацией на взаимную власть скорее, чем на различия во власти, и т. д.

Аналогичным образом конкуренция вызывает и вызывается использованием тактики принуждения, угрозы или хитрости; попытками увеличить различия в силе между собой и другим; ограниченной коммуникацией; минимизацией осознания сходства в ценностях и увеличением чувствительности к противоположным интересам; подозрительными и враждебными установками; значимостью и масштабностью конфликтной проблемы и т. д. Таким образом, в теории Дойча конфликтная феноменология описывается как следствие объективного столкновения интересов.

Следовательно, если речь идет о конфликтном поведении или взаимодействии, то источники его происхождения можно обнаружить, прежде всего, при помощи анализа факторов ситуации. Тем самым конфликт превращается в явление ситуационной природы.

Ситуативная теория, основанная на бихевиористской парадигмой, основной методический принцип изучения поведения предполагал поиск связей между воздействиями («стимулами») и ответной поведенческой реакцией человека. Отсюда основная схема бихевиоризма «стимул —► реакция», звучит применительно к конфликтам как «конфликтная ситуация —► конфликтное поведение».

Таким образом, первопричиной конфликта, согласно ситуативной теории, является конфликтная ситуация. *Конфликтная ситуация* – первоначальный, предконфликтный этап приведения в действие причины конфликта. В ее составе – совокупность объективных и субъективных условий, при которых реально возможно противоборство. Выражением конфликтной ситуации является состояние напряженности во взаимоотношениях определенных субъектов.

Реализация конфликтной ситуации, переход ее в явный конфликт всегда начинается с какого-либо толчка: внутреннего, исходящего от одного из субъектов противоречия, или внешнего. Первоначальный акт, провоцирующий конфликт, называют *инцидентом*. Это действие одной из сторон, вызывающее ответную реакцию другой стороны. То есть, пусковым механизмом конфликта является инцидент – повод, реальное незначительное событие, которое приобретает сверхзначимость ввиду наличия кризиса и приводит к осознанию конфликта. Это может быть несвоевременный звонок, сообщение, неаккуратно сказанное слово, воспринятое как бестактность или намек на нечто травмирующее. Через инцидент становятся явными интересы и потребности людей, которые в данный момент не удовлетворены и кажется, что не могут быть удовлетворены одновременно.

Таким образом, формулу конфликта можно представить следующим образом: Конфликтная ситуация + Инцидент = Конфликт

Из этой формулы видно, что если из нее исключить один компонент, то конфликт может не возникнуть. т. Или если не произойдет инцидента, то законсервированная проблема будет ждать следующего случая, другого инцидента.

Когнитивистский подход рассматривает конфликт как когнитивный феномен (К.Левин, Ф.Хайдер, В.Н.Мясищев, В.С.Мерлин).

С точки зрения когнитивных подходов конфликт может быть понят только с учетом субъективного отражения тех или иных параметров ситуации, которые становятся основой оценки ситуации как конфликтной и ключевым фактором объяснения феноменологии конфликтов.

Когнитивная теория ввела принципиально иное, чем у бихевиористов, понимание среды, окружающей индивида. В соответствии с теорией поля описание ситуации должно быть скорее «субъективным», нежели «объективным», т.е. ситуация должна описываться с позиции индивида, поведение которого исследуется, а не с позиции наблюдателя. То есть конфликт понимается не как не свойство ситуации, а скорее как выводы, делаемые на ее основе.

К. Левин, первый психолог, исследовавший конфликт, преодолел оппозицию «внутреннее – внешнее» в интерпретации источников социального поведения: если психоанализ рассматривал интрапсихические, «внутренние» факторы как главные в регуляции поведения, а бихевиоризм отдавал приоритет ситуативным, «внешним». То есть Левин фактически объединил их, придав «внешним» (объективным в трактовке бихевиоризма) факторам «внутренний», субъективный характер. Именно благодаря работам К. Левина, а также других представителей когнитивного феноменологического подхода, сегодня в психологии, независимо от приверженности психолога преимущественно «личностному» или «ситуационному» объяснению, фактически общепринятым является представление, что поведение определяет не

ситуация, которая может быть описана «объективно» или по согласованному мнению нескольких наблюдателей, а ситуация, как она дана субъекту в его переживании, как она существует для него.

В.С. Мерлин, один из основных отечественных исследователей конфликта, в качестве обязательного условия его возникновения рассматривает субъективную неразрешимость ситуации, которая не может быть ничем иным, как результатом соответствующей оценки, интерпретации ее человеком. Могут быть приведены и другие примеры, свидетельствующие о том, что принципы, относимые к западной психологии к когнитивной традиции, уже давно используются отечественной наукой – по крайней мере, в области понимания и описания конфликтных явлений.

Каждый из классических подходов психологической науки инициировал поиск феноменологии, соответствующей его теоретическим представлениям, и внес свой вклад в понимание и описание эмоционального, поведенческого и когнитивного измерения конфликта. Современные тенденции в подходе к конфликтам проявляются в преимущественной ориентации на практическую работу и увеличении количества практических разработок и соответствующем снижении числа теоретических исследований.

Общепризнанным среди рассмотренных теорий становится не просто принятие конфликтов в качестве естественной формы психической жизни людей, будь то внутриличностные или межличностные конфликты, но и признание их важных функций в развитии личности и ее отношениях с другими людьми.

Типология конфликтов

В зависимости от отношения к конфликту, а также способу его течения и разрешения выделяют конструктивные и деструктивные конфликты.

Деструктивный конфликт характерен тем, что люди «застревают» на обсуждении личных недостатков друг друга и не захватывают в поле своего взаимодействия, собственно, те проблемы, которые и вызвали данное напряжение. Конфликт протекает горячо, интенсивно и стремительно. Возникают многочисленные искажения смысла, каждый приписывает партнеру то значение его высказываний, которое тот не имел в виду. Конфликтующие стремятся защититься преимущественно при помощи силовых методов. Они выстраивают коммуникативные барьеры, спешат нападать первыми. Такой конфликт – это жестокая «война», в которой есть победители и побежденные.

Деструктивный конфликт, безусловно, вреден, поскольку он не способствует успешному поиску способов решения проблемы и в то же время разрушает отношения между людьми – от неприятия друг друга до полного разрыва.

Для деструктивного конфликта характерно, что:

1. Усилия сторон направлены на разрушение.
2. У участников взаимоисключающие цели.
3. Процедура взаимодействия не определена и не согласована.

Конструктивный конфликт, напротив, является нужным и полезным. Во-первых, в процессе обсуждения проясняются позиции людей, поскольку при отстаивании своего мнения они подыскивают основания и аргументы. При таком выявлении позиций часто происходит и так, что сами люди начинают более ясно осознавать свои собственные интересы в ходе объяснения их своим партнерам.

Во-вторых, при конструктивном конфликте, который, как правило, протекает в напряженной ситуации, но без крика и взаимных упреков, за короткое время организуется интенсивный поиск эффективного решения проблемы. Более того, при конструктивном конфликте основное внимание

участников направлено именно на поиск решения сложных вопросов, а не на взаимное подавление друг друга.

Для конструктивного конфликта характерно, что:

- 1) Усилия сторон направлены как на разрушение, так и на созидание.
- 2) Цель у участников общая.
- 3) Процедура взаимодействия определена и согласована.

Таблица 24.
*Сравнительный анализ деструктивного
и конструктивного конфликтов*

Тип конфликта	Усилия направлены:	Общая цель	Процедура	Типичные примеры
<i>Деструктивный</i>	На разрушение	Нет	Не согласована	Скандал. Спор.
<i>Конструктивный</i>	Как на разрушение, так и на созидание	Есть	Согласована	Прояснение отношений. Дискуссия.

В зависимости от количества участников, выделяют четыре основных типа конфликтов:

- внутриличностный конфликт,
- межличностный конфликт,
- конфликт между личностью и группой;
- межгрупповой конфликт.

Внутриличностный конфликт – это конфликт, связанный с дискомфортом, нарушением внутренней гармонии человека вследствие расхождения требований, предъявляемых к человеку на рабочем месте, и его внутренним состоянием (этот тип конфликта не вполне вписывается в приведенное выше определение понятия «конфликт», однако его последствия могут привести и к конфликтам между несколькими сторонами, людьми или группами людей). Данный тип конфликта

происходит во внутреннем мире человека, вызванный столкновением противоположно направленных мотивов, интересов, потребностей. Далеко не всегда затрагивает именно организационные отношения, но тем не менее практически всегда отражается на работе человека и его профессиональных коммуникациях.

Наиболее распространенный вид внутриличного конфликта является *ролевой конфликт*. Основная причина большинства ролевых конфликтов сотрудников организаций — противоречия их воззрениям прямой приказ непосредственного начальника или одного из руководителей компании. Значительно реже внутриличный ролевой конфликт возникает вследствие противоречий исполняемых индивидом ролей. Кроме ролевого конфликта выделяют мотивационный, адаптационный, нравственный, конфликт неадекватной самооценки и нереализованного желания.

Способы снижения вероятности возникновения внутриличного конфликта:

- а) неформальные контакты, которые позволяют менеджеру в большей степени узнать характер сотрудника, его проблемы, ценности, мотивацию;
- б) правильный подбор и продуманное планирование расстановки кадров;
- в) при наличии необходимости предоставление возможности сотрудникам повышать квалификацию и устранять их «пробелы» в профессиональных знаниях.
- г) увеличение количества степеней свободы сотрудников (гибкий рабочий график, привлечение к управлению);
- д) увеличение информационного пространства сотрудников.

Продуманное распределение информации способно повысить уверенность сотрудников в своих силах, в возможности организации.

Межличностный конфликт – это столкновение противоположных желаний, интересов, потребностей людей в процессе их общения и совместной деятельности. Этот тип конфликта самый распространенный. В качестве основных источников конфликтов этого типа можно выделить:

1) борьбу руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из руководителей считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю;

2) конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии;

3) столкновение личностей, которые в связи с различиями в характере, во взглядах и ценностях не в состоянии сотрудничать друг с другом.
Способы снижения вероятности возникновения внутриличностного конфликта:

а) неформальные контакты, которые позволяют не только менеджерам, но и сотрудникам лучше узнать друг друга;

б) образовательный процесс позволяет «подтянуть» отдельных сотрудников, повысить не только уровень их знаний и умений, но и общую культуру;

г) справедливое, обоснованное и, что самое важное, понятное всем и принимаемое всеми распределение ресурсов;

д) информирование сотрудников о правилах проведения конкурсов, критериях продвижения и вознаграждения.

Конфликт между личностью и группой. Основными источниками такого рода конфликтов являются:

1) расхождение с групповыми нормами поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и тем самым удовлетворить свои социальные потребности.

Однако если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то захочет заработать побольше делая сверхурочную работу, либо перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое «чрезмерное» усердие как негативное поведение;

2) расхождение с мнением группы. Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, обсуждая на собрании возможности увеличения объема продаж, большинство решило, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один, однако, твердо убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов. Хотя этот человек может принимать близко к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать, как источник конфликта, потому что его мнение расходится с мнением группы;

3) на почве должностных обязанностей руководителя: необходимость обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар – изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

Несомненно, что одним из основных *способов снижения вероятности появления такого типа конфликтов* является правильный подбор кадров.

Прием на работу специалиста, не способного или не желающего выполнять групповые нормы, неизбежно приведет к конфликту. Поэтому при желании изменить организационную культуру или субкультуру подразделения необходимо использовать либо «шоковую терапию», внедряя сразу нескольких носителей новой культуры, либо проводить

политику последовательных, постепенных перемен, внедряя отдельных носителей новой культуры с высокими адаптивными способностями.

Немаловажным также является воздействие на подчиненных во время обсуждения проблем для преобразования дисфункциональных межличностных конфликтов и конфликтов между личностью и группой в функциональные. Это достигается при развитии свободы высказываний, культуры обсуждения и т.п.

Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты.

Межгрупповыми принято называть взаимодействия как между собственной группами людей, так и между отдельными представителями этих групп, а также любые ситуации, в которых участники общения взаимодействуют в межгрупповом измерении, воспринимая друг друга и себя как членов разных групп.

В межгрупповом конфликте противоборствующими сторонами выступают группы (малые, средние или микрогруппы). В основе такого противоборства лежит столкновение противоположно направленных групповых мотивов (интересов, ценностей, целей). В этом состоит одна из существенных особенностей таких конфликтов. В процессе управления межгрупповыми конфликтами важно учитывать и некоторые другие их особенности.

Следует определять специфику межгруппового конфликта по содержанию некоторых его структурных элементов. В частности, при анализе такого конфликта важно учитывать субъективное содержание образа конфликтной ситуации, который носит характер групповых взглядов, мнений, оценок. Характеристика типичного субъективного содержания конфликтной ситуации межгруппового конфликта сводится к трем явлениям:

1. Деиндивидуализация взаимного восприятия. Члены конфликтующих групп воспринимают друг друга по схеме «мы-они». Каждая из сторон видит другую обезличенной, т.е. рассматривает ее как представителя какой-либо категории или группы, а не как отдельных индивидов. Такое восприятие способствует эскалации конфликта, ослабляя факторы, которые удерживают от агрессивных действий. Обезличивание людей приводит к их дегуманизации. Кроме обезличивания представителей противоположной группы происходит и самообезличивание, т.е. утрата осознания собственной идентичности. К числу факторов, облегчающих самообезличивание, относятся совместные действия, унифицированная одежда, эмоциональное возбуждение и т.д.

2. Неадекватное социальное, групповое сравнение. В групповых мнениях своя группа оценивается выше, а достоинства противоборствующей группы занижаются. Выделяют восемь симптомов синдрома группового мышления:

- Иллюзия неуязвимости, что порождает сверхоптимизм членов группы, ответственных за принятие решений;
- Коллективную рационализацию, которая приводит к избеганию пересмотра основ политики;
- Позиция самоправоты, которая приводит к избеганию рассмотрения возможных этических проблем принимаемых ими решений;
- Стереотипизированное видение врага, которое преграждает реалистическое восприятие противоположной стороны;
- Давление в сторону группового конформизма, когда становится совершенно ясным, что разногласия не приветствуются;
- Самоцензура, которая минимизирует сомнения и сопротивление индивидуальных членов;
- Разделяемая иллюзия единодушия, которая порождается вышеозначенными факторами и ведет к чувству консенсуса;

- Появление самоназначенных охранителей умов, которые защищают группу от информации, способной разрушить консенсус.

3. Групповая атрибуция. В этом случае позитивное поведение своей группы и негативное поведение чужой группы объясняется внутренними причинами. А, соответственно, негативное поведение своей группы и позитивное поведение чужой объясняется внешними обстоятельствами.

При анализе конфликта важно учитывать не только его тип, но и особенности динамики. Под динамикой конфликта подразумевается изменение конфликта на различных этапах. Этапы развития конфликта – процесс конфликтного взаимодействия, характеризующийся разной степенью выраженности противоречий в целях, ценностях и методах достижения целей.

Этапы конфликта:

1. Возникновение и развитие конфликтной ситуации. Конфликтная ситуация создается одним или несколькими субъектами и является предпосылкой для конфликта.

2. Осознание конфликтной ситуации (хотя бы для одного участника). Следствием этого осознания могут быть неодобрительные высказывания в адрес своего потенциального противника.

3. Начало открытой конфронтации. Один из участников конфликта после осознания конфликтной ситуации переходит к открытым действиям: заявлениям, предупреждениям, связанные с принесением какого-либо ущерба противнику. Другой участник осознает, что действия направлены против него и предпринимает ответные действия против инициатора конфликта.

4. Развитие открытого конфликта. На этом этапе участники открыто выдвигают требования. На этом этапе конфликта людей захватывают эмоции и они могут не осознавать собственных интересов и не понимать суть конфликта.

5. Завершение конфликта. Конфликт может завершиться либо его урегулированием (то есть окончанием конфликта примирением путем переговоров, либо постепенным спадом конфликта (то есть потерей его актуальности).

В динамике конфликта также можно выделить следующие фазы конфликта: начальная фаза, фаза подъема, пик, фаза спада.

Первый шаг к тому, чтобы научиться управлять конфликтами, это умение определить тот уровень, до которого конфликт успел развиваться и оценить вероятность его разрешения.

Таблица 25. Фазы и этапы конфликтов

Фаза конфликта	ЭТАП КОНФЛИКТА	ВОЗМОЖНОСТИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА
Начальная фаза	Возникновение и развитие конфликтной ситуации и осознание конфликтной ситуации	92%
Фаза подъема	Начало открытого взаимодействия	46%
Пик	Развитие открытого конфликта	Менее 5%
Фаза спада	Завершение конфликта	Около 20%

В отечественной психологии долго считалось, что конфликты в организации — негативные явления и их следует избегать. Западные ученые рассматривают конфликт как позитивный фактор, способствующий развитию организации. В реальной жизни конфликт в организации может выполнять как позитивную, так и негативную функцию. Под функцией конфликта подразумевается назначение конфликта в зависимости от принятых норм в группе, коллективе или обществе.

Различают позитивные и негативные функции конфликтов.

Таблица 26. Функции конфликтов

Позитивные	Негативные
разрядка напряженности социально-психологической напряженности между конфликтующими сторонами;	большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте;
получение новой информации об оппоненте, выявление проблем и противоречий;	увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе;
сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом;	представление о побежденных группах, как о врагах;
стимулирование к изменениям и развитию;	чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе;
снятие синдрома покорности у подчиненных;	после завершения конфликта - уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников;
диагностика возможностей оппонентов.	сложное восстановление деловых отношений (“шлейф конфликта”).

Знание теоретических основ конфликтологии: умение определять тип конфликта, этап его развития и функциональную значимость, является основой в эффективном управлении и разрешении конфликтов в организации.

6.2 Управление конфликтом в организации

Управление конфликтами в организации заключается, в основном, в профилактике конфликтов и разрешении конфликтов, а также подавлении конфликтов, в случае отсутствия возможности его урегулирования.

Профилактика конфликта

Профилактика конфликта – это устранение причин конфликта на стадии предконфликтной ситуации. Это деятельность направлена на недопущение возникновения конфликта и его разрушительного влияния на интересы сторон. Содержанием этой деятельности является постоянный анализ возможных причин конфликта и предотвращение их появления.

Выделяют следующие возможные причины конфликтов в организации.

1. *Распределение ресурсов.* В организации ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, информацию, людские ресурсы и финансы между разными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Люди, как правило, ближе принимают свою проблему и всегда желают получить большего, а не меньшее. Необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различного рода конфликтам.

2. *Различия в целях.* Специализированные подразделения организации и даже подгруппы формируют свои цели, несут ответственность за их достижение, получают плату за конечный результат. Поэтому подразделения могут уделить больше внимания их достижению, чем целям всей организации. Различия в целях часто просматриваются между личностью и группой.

3. *Взаимозависимость задач.* Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Причиной конфликта, как правило, является и то, что ни функции, ни средства, ни обязанности, ни власть, ни ответственность не распределены четко по подразделениям и рабочим местам.

4. *Различия в представлениях и ценностях.* Различия в ценностях – очень распространенная причина конфликта. Вместо того, чтобы объективно оценивать ситуацию, люди акцентируются на тех взглядах, альтернативах и аспектах ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы и личных потребностей.

5. *Неудовлетворительная коммуникация.* Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, - неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникать или углубляться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей. Так, между его участниками снижается уровень коммуникаций, начинают формироваться неверные представления друг о друге, развиваются враждебные отношения - все это приводит к усилению и продолжению конфликта.

6. *Несбалансированность рабочих мест.* Данная проблема - частый источник конфликтов в организации. Имеет место, когда должностная

функция не подкреплена в полной мере средствами и соответственно – правами и властью. Неудовлетворенность отношениями между отдельными структурными единицами организации, т.е. тем местом или статусом, которые работники или социальные группы занимают в организации.

7. Недостатки в организации управления проявляются в отсутствие или неполноте информации; решения, которые вызывают негативную реакцию. К таким ситуациям относятся наказания, материальное ущемление, угроза потери рабочего места, неправильный контроль. Контроль при управлении не должен диктоваться подозрительностью. Циничная власть использует неопределенный, тотальный контроль: каждый в любое время находится под подозрением и по этому уже на половину виновен. При такой ситуации человек в конце концов, теряет самообладание и из-за нервозности действительно станет хуже работать.

Кроме устранения причин конфликта, способами его профилактики являются: развитие и укрепление сотрудничества в организации, выдвижение общих гармонирующих целей между руководством и персоналом, соблюдение четкой субординации между подразделениями и должностями, соблюдение баланса прав и ответственности в организации, анализ и совершенствование политики мотивации трудовой деятельности.

Разрешение конфликтов

Деятельность руководителя по разрешению конфликтов можно свести к четырехшаговому алгоритму, каждый шаг которого в содержательном плане отражает конкретные цели, а также способы и методы достижения этих целей: изучение причин возникновения конфликта, ограничение числа участников, дополнительный анализ конфликта и принятие решения.

Таблица 27. Алгоритм управления конфликтом

Содержание деятельности	Способы (методы) реализации
Первый шаг: изучение причин возникновения конфликта	Наблюдение; анализ результатов деятельности; беседа; изучение документов; биографический метод и др.
Второй шаг: ограничение числа участников	Работа с лидерами в микрогруппах; перераспределение функциональных обязанностей; поощрение или наказание и т.п.
Третий шаг: анализ конфликта	Опрос экспертов; привлечение медиатора, психолога; переговорный процесс и др.
Четвертый шаг: принятие решения	Межличностные методы, административные методы.

К межличностным методам урегулирования конфликта относятся: беседы, убеждения, организация социально-психологических тренингов и т.д.

Административные методы подразделяются на организационно-управленческие и административно-силовые.

Организационно-управленческие методы основаны на нескольких принципах:

1. *Принцип долговременных целей* предполагает, что цели организации должны быть не сиюминутными, а долговременными, основательными, рассчитанными на 10—15 лет. Они должны быть нацелены на всестороннее развитие производства и производителя, включать модернизацию производства, обучение работников, обеспечение постоянного повышения качества продукции или услуг. Именно способность к долговременному, стратегическому планированию признается сегодня наиболее ценным качеством современного

руководителя, от которого во многом зависят стабильность организации, ее возможность противостоять конфликтам.

2. *Принцип готовности к риску* предполагает ставку не на послушного работника, который больше всего страшится совершить ошибку, а на людей, способных на обдуманный риск, не взирая на возрастающую при этом возможность ошибок. Свою задачу современный руководитель видит в том, чтобы создать в группе такую социально-психологическую атмосферу, которая, допуская возможность ошибки, вместе с тем обеспечивает динамичное развитие организации, ее быстрый рост. Поддерживая сотрудников, умеющих рисковать с умом, опытный руководитель тем самым создает благоприятные условия для использования во благо фирмы естественной человеческой потребности в рискованной игре и блокирует таким путем возможность ее удовлетворения в ходе рискованных конфликтов.

3. *Принцип признания новых идей* в качестве главной ценности любого дела. Пути реализации этого принципа составили содержание инновационного менеджмента. В соответствии с этим принципом в фирмах создается климат поощрения инноваций, который характеризуется свободной, неформальной обстановкой, терпимостью к возможным во всяком новом деле неудачам. Некоторые фирмы выплачивают новаторам часть прибыли, полученной от нововведений. Внедрение нововведений создает условия творческого напряжения людей, значительно суживает возможность возникновения психологических стрессов негативного характера, с которыми сопряжены конфликтные ситуации. Конечно, новые идеи могут стать и источником так называемого *инновационного конфликта*, но конфликты такого рода при умелой тактике вполне могут быть разрешены конструктивным путем.

4. *Принцип действенности* концентрирует внимание руководителей на том, что целью бизнеса является все же не генерация новых идей, а

производство качественных товаров и услуг и извлечение из этого высокой прибыли. Из него вытекает, что всякое обсуждение новаторских идей должно непременно завершаться принятием решения о конкретных действиях, если, конечно, эти идеи не касаются всеобщих основ бытия. Нередко решение считается принятым только тогда, когда преодолены все разногласия и когда, таким образом достигается общее признание его правильности. Высокую ценность групповому решению придает то, что оно обеспечивает наилучшим способом согласованные действия сотрудников, наилучшее раскрытие их потенциальных возможностей.

5. *Принцип упрощения* предполагает систематическое блокирование устойчивой тенденции к усложнению производственных и иных социальных структур. Эта тенденция ведет к разбуханию штатов и звеньев управления, каждое из которых потенциально содержит в себе возможность возникновения конфликтов. Реализация этого принципа, как правило, начинается с предложения работникам задуматься над проблемой упрощения своей работы. Принцип упрощения, не требуя дополнительных затрат, может обеспечить значительный рост эффективности производства, улучшить психологический климат в организации.

6. *Принцип подбора и воспитания эффективных сотрудников-профессионалов* предполагает такую постановку управленческой работы, при которой самые обычные люди обеспечивают необыкновенный результат. Его реализация предполагает прежде всего подбор таких специалистов, которые способны выполнить данную работу, ибо тот, кто к ней не способен, не получит нужного результата. Но и способный работник станет настоящим профессионалом только при условии заинтересованности в труде, которая достигается при наличии значимой цели деятельности, четкой системы оценки индивидуального вклада работника в ее достижение, и конечно, при условии достойного вознаграждения этого вклада. Конечно, руководитель кроме этого должен

ещё и заботиться о профессиональном росте, совершенствовании сотрудников, требуя от них постоянного осмысления и корректировки как поставленной цели, так и способов ее достижения.

7. *Принцип сотрудничества* суммирует, интегрирует в своем содержании все предыдущие установки эффективного управления конфликтами и реализуется только на основе их полного осуществления. Как отмечалось выше, достижение этого универсального результата в деятельности фирмы достигается как психологическими, так и организационно-управленческими методами. Особое значение на организационно-управленческом уровне имеет создание в коллективах такой обстановки, которая способствует общению и тесному взаимодействию между сотрудниками.

Административно-силовые методы включают:

- 1) подавление интересов конфликтующих сторон;
- 2) перевод на другую работу, разъединение конфликтующих административными мерами;
- 3) решение конфликта на основе приказа руководителя организации или решения суда.

Если руководитель излишне склонен к применению только административных, авторитарных и силовых способов воздействия на подчиненных, он может стать непопулярным в коллективе, и со временем в группе возникает противодействующий лидер. В результате группа может снизить производительность труда вплоть до полного отказа от работы.

Перед применением тех или иных методов управления конфликтом необходимо провести анализ стиля конфликтного поведения, характерное для участников конкретного конфликта.

Стили поведения в конфликте

Стиль поведения в конфликте – совокупность методов и способов действия в конфликте, ориентированных на достижение определенных целей и реализацию интересов. Выделяются 5 основных стилей поведения в конфликте: соперничество; приспособление; уклонение; компромисс; сотрудничество.

Конфликтолог К. Томас описал эти стили с использованием двумерной системы координат, где

- ось X – ориентация на защиту собственных интересов;
- ось Y – ориентация человека на интересы других людей

Исходя из этого К. Томас совместно с Р. Килменном разработал сетку типов поведения людей в конфликте, которая называется сеткой Томаса – Килменна.

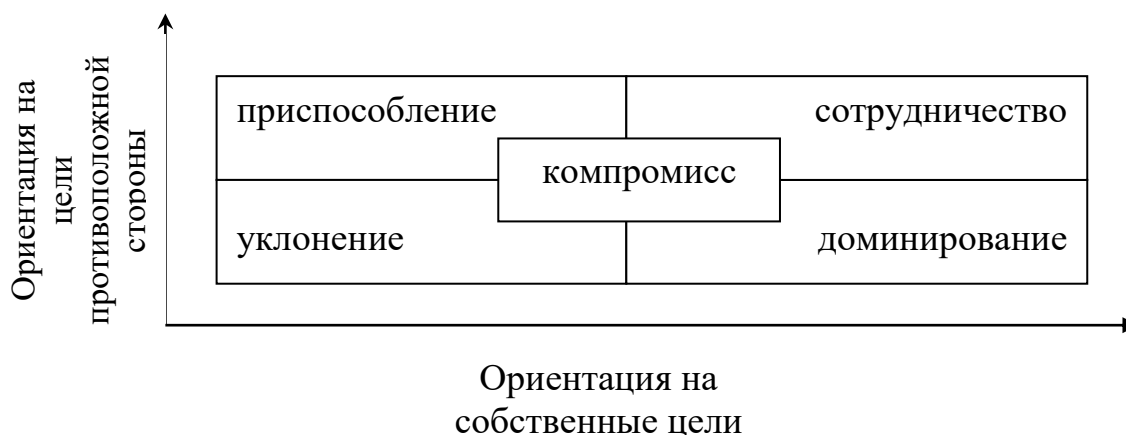


Схема 21. Сетка Томаса – Килменна.

Выбор стратегии поведения в конфликте зависит от интересов оппонентов и от характера действий, которые они предпринимают.

Стиль поведения в конфликте определяют ряд факторов:

- в какой мере оппоненты стремятся осуществить интересы другой стороны;
- их ориентация на удовлетворение собственных интересов;
- насколько активно или пассивно отстаиваются эти интересы;

– каким действиям отдается предпочтение: совместным или индивидуальным.

2. *Уклонение* — такое поведение в конфликте, когда участник стремится выйти из конфликта, тактика нежелания активно отстаивать чьи-либо интересы, в том числе собственные.

Этот стиль поведения выбирают тогда, когда:

- участник не желает осложнять отношения с соперником;
- участник чувствует, что проиграет, что не способен соревноваться с оппонентом, сильнее его по личностным качествам или выше по должностному положению;
- предмет конфликта не является для его участника значительным и цель не оправдывает средства;
- участник нашел другой способ достижения собственных интересов;
- участнику требуется отложить столкновение, чтобы собраться с силами, мыслями, проанализировать сложившийся конфликт и выбрать определенную линию поведения;
- участник чувствует, что его оппонент сознательно провоцирует конфликт и стремится оградить себя от общения с конфликтной личностью.

Это стиль пассивного поведения. Чаще используется в межличностных конфликтах, когда причины возникновения противоречия в основном субъективные, личностные. Его выбирают эмоционально уравновешенные люди, которые умеют трезво оценить ситуацию и не спешат ввязываться в конфликт. Если же конфликт возник по объективным причинам, то в этом случае тактика уклонения может оказаться неэффективной. Ведь конфликт остается нерешенным, проблема сохраняется, а поводы и причины накапливаются, что может в дальнейшем вызвать осложнение отношений и привести к еще более серьезному

конфликту. В любом случае всегда надо ориентироваться по ситуации, проанализировав все причины возникших противоречий.

Приспособление – стиль, ориентированный на интересы соперника, стремление сгладить конфликт и восстановить гармонию в отношениях путем уступок и готовности поступиться своими интересами ради примирения. Используется в ситуациях, когда:

- для участника существует что-то приоритетнее выигрыша в данном столкновении. Ему важнее сохранить партнерские отношения, дружбу;
- проблема не является существенной для участника;
- разрешение конфликта зашло в тупик, и не остается другого выхода, как принять эту стратегию, для того чтобы избежать прямой конфронтации.

Это тоже пассивный стиль конфликтного поведения, однако, в отличие от уклонения, направлен на совместные действия. Этот стиль можно применять при любом типе конфликта.

Конфронтация – стиль поведения, направленный на достижение собственных интересов без учета интересов оппонента или в ущерб им, основанный на стремлении во что бы то ни стало победить. Конфронтация проявляется в применении силы, открытом противостоянии, навязывании своей точки зрения, шантаже, угрозе и пр.

Используется в следующих ситуациях:

- проблема имеет большое значение для участника, который уверен в своих силах, в способности решить конфликт самостоятельно и выиграть в нем;
- участник конфликта обладает более высоким статусом, авторитетом, чем его соперник, считает свою точку зрения наиболее правильной и настаивает на ее принятии оппонентом;
- участники находятся в критической ситуации, когда решение необходимо принять немедленно;

- участник находится в более выгодном положении, чем другая сторона, задействованная в конфликте, и уверен в своей победе;
- участник ничем значимым не рискует;
- участник выбором другой стратегии не располагает.

Для конфронтации характерны активные самостоятельные действия, отказ от совместного поиска решений. Этот стиль нацелен на выигрыш при полном поражении другой стороны. Использование этого стиля поведения может привести к негативным последствиям, разрушению дружеских и партнерских отношений, появлению врагов и недоброжелателей. Поэтому необходимо крайне осторожно пользоваться данной стратегией, особенно в межличностных конфликтах.

Сотрудничество – стиль поведения, ориентированный на совместный поиск участниками конфликта конструктивного взаимовыгодного решения.

Аналогично конфронтации этот стиль нацелен на достижение собственных целей участниками конфликта. Однако от конфронтации отличается тем, что предполагает совместный поиск решений, удовлетворяющих интересы обеих сторон. Этот стиль дает возможность разрешить конфликт без нанесения ущерба обеим сторонам и их взаимоотношениям и может, наоборот, привести к укреплению партнерского взаимодействия. Используется если:

- проблема является важной для обоих участников конфликта, а их желание разрешить конфликт является обоюдным;
- разница в служебном, социальном положении для участников не имеет значения или они равны по рангу и статусу;
- между сторонами существует доверие и уважение к интересам, желаниям и потребностям оппонента;
- все участники желают обсудить существующую проблему и прийти к взаимовыгодному решению.

Положительный момент использования данного стиля поведения – возможность решить проблему с максимальной пользой для обеих сторон и с минимальными потерями каждого из участников. Но, с другой стороны, сотрудничество требует:

- больших затрат времени;
- умения слушать своего, соперника;
- четкого и обоснованного изложения своей точки зрения;
- понимания своих и чужих целей и интересов;
- умения профессионально проводить переговоры и выбирать оптимальное решение, устраивающее обе стороны.

Компромисс – стиль поведения, ориентированный на урегулирование конфликта путем взаимных уступок и частичного удовлетворения своих интересов. При помощи компромисса появляется возможность частично удовлетворить интересы каждой из конфликтующих сторон.

Стиль используется, когда:

- оппоненты равны по рангу и вынуждены смириться и принять временное, но по каким-то пунктам удовлетворяющее притязания обеих сторон решение сложившегося противоречия;
- участники не хотят портить отношения и пытаются выиграть время и собраться с силами;
- использование других стилей поведения в данном конфликте неэффективно;
- в процессе развития конфликта участники корректируют свои цели под сложившуюся ситуацию.

Умение идти на компромисс – очень ценное качество в управленческой среде. Но не всегда использование этого стиля поведения дает нужный результат, так как последствия этой стратегии непредсказуемы. В каких-то ситуациях он необходим, в каких-то,

наоборот, нежелателен и может сказаться на авторитете руководителя и отношении к нему подчиненных.

К. Томас находил *стратегию сотрудничества* наиболее удачной, где обе стороны оказываются в выигрыше. При уклонении от конфликта не выигрывает ни одна сторона, при выборе стратегии соперничества один участник выигрывает, другой обязательно проигрывает, приспособление и компромисс – оба участника идут на взаимные уступки и проигрывают.

Роль третьей стороны в управлении конфликтом

Для человека, вмешивающегося в конфликт с целью его урегулирования, также характерен определенный стиль: арбитраж или медиаторство. Урегулирование конфликтов с помощью третьей стороны рассматривается как одна из форм конструктивного управления конфликтами.

Само по себе обращение к третьей — нейтральной, беспристрастной — стороне, наделенной авторитетом, или властью, или особой компетентностью, не является изобретением новейшего времени. Существует множество исторических, политических и мифологических иллюстраций разнообразия способов участия третьего в конфликте двоих. Часто такую функцию выполняет «руководитель» — в силу наличия у него власти, особых полномочий или непререкаемого авторитета.

Медиаторство (медиация), или посредничество, при котором консультативные рекомендации не обязательно должны приниматься во внимание спорящими сторонами. В медиации акцент делается не столько на улаживании вопросов, сколько на процессе, с помощью которого конфликт прекращается. Еще одна форма вмешательства третьей стороны — это арбитраж, при котором рекомендации третьей стороны являются обязательными. Часто, выслушав все стороны конфликта, арбитр берет на себя ответственность за разрешение конфликта и сам принимает решение по его разрешению. Как правило, роль арбитра принимает на себя руководитель, лицо, наделенное реальной властью.

Тема 8

Лидерство и руководство в организации

8.1 Понятия лидерства и руководства

Лидерство — это процесс влияния на индивидуумов или группы лиц для достижения поставленных целей. Лидерство является важнейшим фактором в системе управления организационным поведением. Как социально-экономическое явление лидерство в своем развитии прошло длительный путь эволюции, на протяжении которого основывалось на физических, родовых, интеллектуальных, экономических и других признаках. Оно представляет собой исторически сложившуюся социальную потребность людей в организации их совместной деятельности.

Лидер — это лицо, которое может оказывать реальное влияние на поведение работников. Лидер - это личность, за которой все остальные члены группы признают право брать на себя наиболее ответственные решения, затрагивающие их интересы и определяющие направление и характер деятельности всей группы. Лидер демонстрирует более высокий, чем другие члены группы, уровень активности, участия, влияния в решении данной задачи. На выдвижение лидера оказывают влияние объективные и субъективные факторы (ситуация, личное стремление). Определяющими чертами при оценке и поддержке лидера группой являются: энергичность, решительность, настойчивость, энтузиазм, честолюбие, способности и знания, справедливость, уверенность в себе и др.

Важным аспектом в феномене лидерства является взаимовлияние лидера и его окружения.

Лидером группы может стать только тот человек, кто несет в себе наиболее важные для этой группы личностные черты, кто разделяет те ценности, которые присущи группе.

Лидер – является зеркалом группы, лидер появляется в данной конкретной группе, какова группа – таков и лидер. Человек, который является лидером в одной группе, совсем не обязательно станет вновь лидером в другой группе (в другой группе другие ценности, другие ожидания и требования к лидеру). В то же время процесс такого влияния может иметь и обратное направление: человек, ставший руководителем или лидером так или иначе повлияет на микроклимат в группе.

Личности лидера присуща многоролевая структура: вожак, эксперт, коммуникатор, педагог, наставник, арбитр, посредник и др.

Лидер может быть назначен официально, а может и не занимать никакого официального положения, но фактически руководить коллективом в силу своих организаторских способностей. Лидер не только направляет и ведет своих последователей, но и хочет вести их за собой, а последователи не просто идут за лидером, но и хотят идти за ним.

Формальный руководитель не всегда является лидером. Хотя люди, обладающие такими лидерскими качествами часто становятся руководителями.

В английском языке слово «leader» означает одновременно «руководителя, главу, лидера, вождя». Однако для психологии малых групп принципиально важно различие «лидера» и «руководителя» (англ. manager – управляющий, заведующий, директор), несмотря на то, что между ними есть определённое сходство.

Термины «лидерство» и «руководство» часто используют как синонимы. На самом деле, существует много общих характеристик в данных понятиях:

– лидерство и руководство – это процессы, обеспечивающие управление группой, организацию деятельности членов группы с целью достижения максимального эффекта совместной деятельности;

– лидерство и руководство – это персонифицированные формы социального контроля;

– лидерство и руководство сходны по целевым функциям: стимулируют групповую деятельность; нацеливают малую группу на решение определённых задач; обеспечивают средства достижения (решения) этих задач.

Тем не менее, в научной литературе данные понятия имеют четкое разделение, исходя из следующих различий:

– руководство может быть только в формальных группах, а лидерство и в формальных, и в неформальных;

– руководство – это регламентированный обществом правовой процесс, а лидерство – это психологическая характеристика поведения определённых членов группы;

– руководство внешне задано, возникает целенаправленно под контролем социальной структуры, а лидерство – возникает стихийно в результате внутренних психологических процессов в малой группе;

– руководство стабильно, а лидерство – менее стабильно, более динамично и ситуативно;

– руководитель осуществляет регуляцию официальных отношений группы как «организации», а лидер – регулирует, в основном, межличностные отношения в группе;

– процесс принятия решения у руководителя более сложен (учитывает множество обстоятельств, необязательно коренящихся внутри данной группы), а у лидера – менее (принимает непосредственные решения относительно группы, исходя из «внутригрупповой» целесообразности);

– руководитель обладает определённой и регламентированной системой санкций (способов поощрения и наказания) по отношению к

членам группы, а лидер – может использовать лишь средства личного влияния (убеждение, внушение и пр.);

– –лидерство – влияние на людей формально равных, а руководство – на подчиненных.

Более лаконично основные различия между руководством и лидерством представлены в Таблице 28.

Таблица 28. Сравнительные характеристики лидерства и руководства

Фактор	Лидерство	Руководство
Регулирование отношений	Неофициальное	Официальное
Отношение к цели	Видение цели	Знание способа достижения
Отношения с группой	Неформальное	Формальное
Влияние	Эмоциональное	Рациональное
Статус	Добровольное	Назначаемое
Воздействие	Вовлечение	Принуждение
Характер деятельности	Ситуативное	Процессуальное
Устойчивость	Нестабильное	Стабильное
Санкции	Личностное	Административное
Взаимодействие	Координация	Управление

Таким образом, лидер и руководитель могут использовать для управления деятельностью организации существенно разные источники и формы воздействия. Наибольшей эффективности достигают руководители, владеющие качествами лидера.

Существует несколько подходов к объяснению происхождения лидерства: теория черт, ситуационная теория и синтетическая теория.

Теория черт, «лозунг» которой можно сформулировать следующим образом – «лидерами не становятся, ими рождаются».

Различные учёные пытались выделить необходимые черты или характеристики, которыми должен обладать тот или иной лидер. В соответствии с этой теорией лидером или руководителем не может быть любой человек, но лишь такой, который обладает определённым набором личностных качеств, набором или совокупностью определённых психологических черт. Мнения учёных разделились. Одни считали, что эти качества должны быть врождёнными. Они утверждали, что управление – это не наука, а своеобразное искусство. А деятельность управленца основана на врождённом таланте. Американский психолог Д. Бойд утверждал, что научиться руководить не может никто, а искусство руководства идёт от вашего сердца и собственной силы. Бихевиористы полагают, что лидерские черты нельзя считать всецело врождёнными. Некоторые из них могут быть приобретены в результате обучения и накопления опыта. Начав с нескольких фундаментальных качеств, ряд учёных в процессе исследования довели их количество до двух сотен и более.

В рамках данного подхода было разработано несколько теорий, однако все они предлагают совершенно различный набор «черт» (которые способствуют тому, чтобы человек стал лидером) и сходятся в отношении только четырех характеристик:

- интеллект выше среднего, но не «гениальный»;
- инициатива, самостоятельность и находчивость;
- уверенность в себе, высокий уровень притязаний, высокая и при этом «дифференцированная» самооценка (знание разных сторон своей личности, а не просто «любовь к себе в целом»);
- способность «подниматься» над частностями ситуации и «видеть» её целостно (в более широком контексте «здесь и сейчас», а также с элементами предвидения, просчёта вероятностей развития событий в будущем и т.п.);

Наиболее популярной среди теорий черт является Теория великих людей (great person theory) — теория, утверждающая, что человек, который обладает определенным набором ключевых черт личности, будет хорошим лидером независимо от характера ситуации, в которой он находится.

В подтверждение данной теории Симонтон собрал информацию, касающуюся 100 личностных свойств всех президентов США, сюда входили характеристики семей, в которых они росли, образование, прежние занятия и собственно черты личности. Оказалось, что только три из этих переменных: рост, размер семьи и количество книг, опубликованных президентом до того, как он вступил на эту должность, — коррелируют с эффективностью деятельности президента на своем посту. Остальные 97 характеристик, включая и черты личности, согласно результатам данного исследования вообще никак не связаны с эффективностью человека в качестве лидера.

Некоторую взаимосвязь между личными характеристиками и лидерскими способностями можно обнаружить, но в общем очень трудно предсказать, насколько хорошим лидером будет человек только на основании его личностных черт. Однако изучение практики лидерства показали определённые закономерности между конкретными личностными характеристиками и лидерством и получили свое отражение в Теории великих людей.

1. *Интеллект.* Существует небольшая, но положительная корреляция между интеллектом и лидерской эффективностью. Судья Гинсбург в свое время среди первых закончила колумбийскую Высшую Юридическую Школу и затем построила исключительно успешную карьеру в качестве адвоката и судьи. В 1993 году президент Клинтон назначил ее судьей Верховного Суда

2. *Моральные качества.* Исследование исторических записей показало, что среди 600 рассмотренных монархов наиболее знаменитыми были либо очень высокоморальные, либо исключительно аморальные

личности. Отсюда можно предположить, что есть два пути к знаменитости: надо или быть образцом морали и добродетели или обладать беспринципностью Макиавелли. Английская королева Виктория очень высоко ставила соблюдение моральных норм и благовоспитанность, благодаря чему ее имя стало символом строгости, приличия и пристойности

3. *Мотивация.* Лидеры, обладающие сильными мотивами власти (концентрация на собственной персоне, забота о престиже, избыток энергии), несколько чаще бывают эффективными руководителями. Полковника Каддафи обычно рассматривают как лидера, обладающего сильным стремлением к власти. Он удерживает власть в Ливии уже много лет, хотя вопрос о том, является ли он эффективным руководителем, при этом остается открытым

4. *Размер семьи.* Президенты США, выросшие в небольших семьях, чаще оставались в истории как великие политические деятели. Президент Франклин Рузвельт, которого многие считают одним из самых замечательных американских президентов, был единственным ребенком.

5. *Рост.* Существует небольшая положительная корреляция между ростом человека и вероятностью, что он станет лидером группы. Почти все выборы в Соединенных Штатах выигрывал более высокий кандидат, исключение составляют только два случая: победа Ричарда Никсона над Джорджем МакГоверном в 1972 году и победа Джимми Картера над Джеральдом Фордом в 1976 году. В 1992 году Билл Клинтон был на 10 см выше Джорджа Буша. В 1996 году он был всего лишь 1,5 см выше Роберта Доула. Оказавшись в Белом Доме, высокие президенты чаще становятся великими лидерами и заметными историческими фигурами.

6. *Черты.* Возможно, харизма Малькольма Икса сыграла свою роль в его восхождении к вершинам власти в Нации Ислама. Однако, как ни странно, существует очень мало свидетельств того, что такие черты, как

харизма, доминантность или уверенность в себе, являются показателями эффективности деятельности человека в качестве лидера.

Согласно теории черт лидеров можно разделить на следующие типологии: авторитарный, демократический, либеральный. Эти типы личности отличаются друг от друга по стилям управления, которые предопределены личностными особенностями лидера. Автором данной классификации является Курт Левин. В современной литературе эти стили лидерства в получили следующие обозначения: «директивный», «коллегиальный» и «разрешительный» стиль, хотя очевидно, что психологическая характеристика обозначенных стилей сохраняет свое значение.

Авторитарный стиль. Характеризуется требовательностью, превалированием властных функций, строгим контролем и дисциплиной, ориентацией на результат, игнорированием психологических факторов. Руководитель сам принимает решения, на подчинённых воздействует преимущественно приказами, распоряжениями, не подлежащими обсуждению; над всеми действиями подчинённых осуществляется жёсткий контроль, инициатива пресекается.

Демократический стиль. Опирается на доверие, информирование подчиненных, инициативу, творчество, самодисциплину, сознательность, ответственность, поощрение, ориентацию не только на результаты, но и на способы их достижения.

Руководитель активизирует группу на общую разработку решений и коллективную их реализацию, организует систематический обмен информацией, мнениями; на подчинённых влияет убеждением, советами, доказательствами; сотрудники в полной мере могут реализовать свои творческие возможности, их инициатива поощряется, им предоставляется относительная самостоятельность в выборе способов решения групповой задачи; справедливое отношение к подчинённым способствует

формированию у них доброжелательности, готовности к сопереживанию и поддержке.

Либеральный стиль. Отличается низкой требовательностью, попустительством, отсутствием дисциплины и требовательности, пассивностью руководителя и потерей контроля над подчиненными, предоставление им полной свободы действий.

У руководителя низкий уровень требований к подчинённым, главные способы влияния на них – просьба, информирование; контроль ослаблен; руководитель фактически уклоняется от управления группой.

Принято считать, что продуктивность работы в организации эффективнее всего обеспечивает демократический стиль управления.

Первым фактором в обеспечении ответственного отношения к работе при демократическом стиле является целеполагание. Сотрудники организации в курсе ближайших и дальних рабочих целей, что стимулирует чувство коллективной и личной ответственности. Так же важным фактором эффективности работы является психологический комфорт сотрудников. Сотрудники осознают, что каждый из них играет важную роль в группе, руководитель демонстрирует важность каждого сотрудника в компании, учитывает их интересы и эмоции, способствует их самоактуализации.

Самым главным преимуществом демократического стиля управления является возможность групповой дискуссии. Над задачами и целями компании думает не один человек (руководитель), а все сотрудники, что обеспечивает большее количество идей и решений.

Практика показала немало случаев, когда лица, не обладающие «важнейшими чертами», успешно справлялись со всеми функциями лидера. Это обусловило появление *ситуационной теории*. В ней акцент переместился на анализ ситуации и объекта управления, т. е. лидерство возникает как ответ на требование ситуации. В ранг высшей силы возводятся обстоятельства. Черты рассматриваются лишь как одна из

ситуационных переменных. К числу других относятся: размер и структура организации, вид выполняемой деятельности, индивидуальные особенности членов организации (ожидания), время принятия решений, психологический климат организации и др. в одних условиях от лидера требуется одна линия поведения, в других совсем иная.

Согласно *ситуационной теории*, лидерство – это продукт сложившейся ситуации. Соответственно, в разных ситуациях различные члены группы могут стать лидерами; вероятность того, станет ли конкретный член группы лидером, зависит от того, попадёт ли когда-нибудь данная группа в ситуацию, при которой важными и востребованными окажутся качества (личные или деловые) этого человека.

В рамках ситуационной теории существует только два «типажа» лидера:

- «лидер, ориентированный на задачу»;
- «лидер, ориентированный на людей».

Лидеры, ориентированные на задачу, демонстрируют наиболее высокую эффективность либо в очень благоприятной или очень неблагоприятной ситуациях в организации. Руководители, ориентированные на взаимоотношения, показывают наиболее высокие результаты в промежуточных ситуациях.

В соответствии с ситуационной теорией поведение лидера или руководителя может характеризоваться как поддерживающее, директивное, ориентированное на достижение цели стиль участия в управлении.

Поддерживающее поведение означает, что руководитель демонстрирует заботу о благополучии и личных потребностях подчиненных, держит себя открыто и дружелюбно, доступен для сотрудников, создает атмосферу сплоченной команды, относится к работникам как к равным, как к коллегам.

Директивное поведение имеет место в тех случаях, когда менеджер дает подчиненным точные указания по исполнению рабочих заданий. Менеджер планирует работы, устанавливает графики их исполнения, цели и стандарты поведения, жестко контролирует соблюдение правил и выполнение распоряжений.

Лидеры и руководители, придерживающиеся *стиля участия в управлении*, побуждают сотрудников высказывать в процессе принятия решений свои мнения и вносить предложения, советуются с подчиненными по различным рабочим проблемам. Менеджеры приветствуют коллективные обсуждения проблем и внесение письменных предложений по их устранению.

Менеджеры, *ориентированные на достижение цели*, ставят перед подчиненными четкие перспективные цели, всем своим поведением подчеркивают важность достижения высоких результатов труда. Руководители этого типа демонстрируют уверенность в своих подчиненных, помогают им осваивать приемы и навыки, необходимые для покорения самых высоких «вершин».

Рассмотренные типы поведения руководителей в отличие от теории черт никак не связываются с характерными чертами лидеров. Скорее, речь об образцах поведения, которые в зависимости от ситуации может демонстрировать любой менеджер.

В настоящее время в психологии доминирующей является *«Синтетическая концепция лидерства»*. Согласно этой теории, лидерство есть процесс организации межличностных отношений в группе, а лидер является субъектом управления этим процессом. Эта теория отличается комплексным подходом ко всему процессу управления. На характер осуществления лидерской роли оказывает влияние взаимосвязь трёх переменных: качества лидера, качества последователей или ведомых и характер ситуации, в которой осуществляется лидерство. С одной стороны,

лидер воздействует на ведомых и ситуацию, с другой – столь же существенны и их воздействия на лидера.

Синтетическая теория признает вклад в лидерство и личностных черт, и ситуаций, но обращает внимание на то, что лидерство – это ещё и «функция» группы, результат межличностных отношений. Поэтому при анализе конкретных групп необходимо учитывать и характер деятельности, которую выполняет группа, и условия этой деятельности, и особенности состава группы, и характеристики группы как целого – уровень её сплоченности, стадию развития и пр.

С одной стороны, такой подход позволил выделить различные типы лидерства, например:

- *лидер-вдохновитель* (предлагает программу действий);
- *лидер-организатор* (организует работу группы по уже существующей «программе»);
- *лидер-эрудит* (является носителем важной для группы информации);
- *лидер-генератор* эмоционального настроения и др.

С другой стороны, то, какой (какие) тип (типы) лидерства «понадобятся» группе, зависит от деятельности группы, а кто именно из членов группы станет лидером – от всех остальных перечисленных выше характеристик.

Руководство – деятельность по координации активности отдельных людей и социальных групп при их совместном достижении определенной цели. Руководство предполагает управление двумя процессами: согласование различных видов деятельности группы и умение видеть динамику процесса внутри группы и управлять ею.

Поскольку понятия лидерство и руководство во многом похожи, теории, изучающие и анализирующие их также обладают сходством.

Выделяют следующие теории руководства:

Теория «особенностей» основана на предположении, что все удачливые руководители обладают какими-то личными особенностями, которые и позволяют им добиваться успеха.

Теория «ситуации» основана на предположении, что человек, ощущающий себя лучшим для руководства в данной ситуации, и выделится из группы как руководитель. Согласно этой теории, кандидаты на руководство могут быть поставлены в различные нестандартные ситуации и тот, кто при этом станет лидером, может быть официально назначен на руководящие посты.

Смешанная теория руководства является сочетанием компонентов обеих теорий. Она, возможно, является наиболее полезной, так как вбирает в себя информацию из различных источников для объяснения роли руководства.

Руководитель – лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности. Руководитель несёт юридическую ответственность за функционирование группы (коллектива) перед назначившей (избравшей, утвердившей) его инстанцией и располагает строго определёнными возможностями санкционирования – наказания и поощрения – подчинённых для воздействия на их производственную (научную, творческую и пр.) активность.

Выделяют два типа функций руководства:

- производственные – в них руководитель выступает как специалист того или иного производства;
- социально-психологические – реализуются руководителем в системе «человек-человек».

Руководитель выполняет также следующие основные управленческие функции: планирование, организация, мотивация, контроль деятельности подчиненных и организации в целом.

К личностным качествам руководителя, влияющим на эффективность управления, относят:

1. *Доминантность*, которая в психологии понимается как процесс влияния, который человек способен оказывать на другого человека, не используя при этом рычагов административного ресурса. Известно, например, что только 65% своего исполнительского ресурса подчиненные используют при формально организационном характере отношений руководителя и подчиненного. Остальные 35% приходятся на неформально организационную сторону исполнения. Необходимая эффективность труда и исполнения достигается только тогда, когда сформирован внутренний отклик на управляющее воздействие.

М. Вудкок и Д. Френсис пишут, что управляющий может влиять на людей, если он: ясно излагает свои мысли; уверен в себе; быстро устанавливает хорошее взаимопонимание; награждает требуемое поведение; дает четкие указания; стремится быть настойчивым; прислушивается к мнению других;

2. *Уверенность в себе*. Оценивая такое качество руководителя, подчиненный будет чувствовать, что на него можно полностью положиться, что в трудной ситуации он его поддержит и защитит. Это создает ощущение защищенности исполнителя, что положительно влияет на его отношение к делу. При этом необходимо помнить, что уверенность руководителя не должна трансформироваться в самоуверенность. Такое различие легко уловимо окружающими. Подчиненные, как правило, хорошо чувствуют состояние руководителя, поэтому он должен постоянно помнить о том, что его воспринимают, оценивают и сопоставляют с его имиджем.

3. *Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость*. Такие качества личности эффективного управляющего означают высокий самоконтроль над своей эмоциональной сферой. Руководитель, который обладает указанными качествами, способен поддерживать со всеми

ровные, уважительные, деловые отношения, мало раздражаться и постоянно подавлять в себе негативные эмоциональные позывы. Стрессоустойчивость определяется стабильностью и надежностью комплекса адаптивных реакций руководителя на различные, постоянно меняющиеся условия деятельности и жизни. Стресс активизирует усилия руководителя в преодолении препятствий, а дистресс понижает жизненную активность и вызывает перенапряжение, дезорганизирующее деятельность человека.

Немецкие психологи В. Зигерт и Л. Ланг выявили главные причины дистресса, которые характерны для управляющих: страх не справиться с работой; страх допустить ошибку; страх быть обойдённым другими; страх потерять работу; страх потерять свое собственное «Я».

4. *Креативность* — это способность руководителя к творческому решению задач, к творческой оценке действительности. Это качество очень важно для инновационной практики управляющего. Такой руководитель отличается высоким стремлением к новому; широким использованием возможностей; собранностью; хорошей переключаемостью и возможностями системно и методологически оценивать ситуацию.

5. *Предприимчивость, стремление к достижениям.* В этом отражается важная потребность руководителя — потребность в самореализации. Такой руководитель предпочитает ситуации, в которых он может брать на себя инициативу и ответственность. В то же время он не склонен подвергать себя риску. Подобная позиция предполагает активное использование руководителем обратной связи в различных системах коммуникаций.

6. *Ответственность и надежность.*

7. *Независимость* — готовность руководителя самостоятельно принимать решения и нести ответственность за них. Чем более независимым является руководитель, тем самостоятельнее он ведет себя.

Сильный, независимый руководитель позволяет и даже поощряет инакомыслие и наличие круга своих оппонентов.

8. *Коммуникабельность* позволяет оптимально строить свои отношения с людьми. Коммуникабельность можно развивать и совершенствовать, поэтому руководителем не рождаются, а становятся.

Стиль руководства – стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных и субъективных условий управления, так и индивидуально-психологических особенностей личности руководителя.

Выделяют следующие типы руководителей, в основу которых положено два критерия: степень взаимодействия руководителя с подчинёнными и способы организации их деятельности:

- *дистантный* – руководитель «дистанцируется» от подчинённых, взаимодействие и контакты с ними сводит к необходимому минимуму;
- *контактный* – руководитель вступает в общение с подчинёнными, как деловое (в том числе при принятии решений), так и эмоциональное (неформальное, межличностное);
- *целеполагающий* – руководитель ставит перед подчинёнными задачи (цели);
- *делегирующий* – руководитель «делегирует» (поручает) полномочия и ответственность за выполнение групповых задач своим подчинённым, распределяет их между членами группы;
- *проблемно-организующий* – руководитель привлекает к решению управленческих задач весь коллектив, организует групповое обсуждение проблемы.

8.2 Управленческие роли в организации

Понятие управленческой роли ассоциируется с типами лидерских и групповых ролей. Можно выделить в деятельности группы три составляющие, важные для её эффективности: работа по содержанию –

разрешение производственных задач и проблем, проектирование путей реализации планов и достижения целей; организация групповой работы – оптимальная реализация и оформление процессов групповой деятельности, распределение ролей в группе; создание благоприятной социально-психологической атмосферы – анализ состояния отношений в группе, создание групповых норм, снятие возникающих в процессе групповой работы напряжений, эмоциональных конфликтов. До недавнего времени деятельность управляющего описывалась через реализацию определенных управленческих функций.

В системном менеджменте и организационном поведении управляемая деятельность анализируется по четырем основным категориям: процессы деятельности, функциональные структуры, ресурсы, способы деятельности. Взаимосвязь этих элементов и организационная целостность систем управляемой деятельности обеспечиваются системной организацией самого менеджмента и его ролевой специализацией. Предположение о ролевой специализации основывается на представлении об относительной самостоятельности каждой из названных категорий. Так, процессы деятельности в организации могут быть обеспечены за счет анализа ситуации, определения целей, которые должны быть достигнуты, а также за счет разработки и реализации соответствующих программ функционирования и развития. Ответственность за эти виды активности условно «приписали» исполнителю роли, которая получила название *Управленец*. Ответственность за разработку организационных структур и в целом различных форм организации деятельности персонала была «возложена» на роль *Организатора*. Ролевой рисунок ответственного за распределение основных ресурсов организации, а также контроля за реализацией планов деятельности получил название *Администратор*. И, наконец, ответственность за расстановку исполнителей, точное понимание ими стоящих перед организацией задач, владение эффективными способами и приемами профессиональной деятельности, а также

поддержание оптимальной атмосферы в коллективе была усмотрена в роли *Руководителя*. В реальности границы между указанными ролями не столь очевидны. Иногда ответственность за тот или иной аспект управления распределяется между членами управленческой команды, но нередко можно наблюдать случаи универсальной управленческой профессионализации, когда весь репертуар ролей исполняется одним человеком.

Основываясь на системном представлении об управлении, была предпринята попытка описания типологии ролей с указанием зон ответственности, содержательных элементов, на которые ориентируется управляющий при выполнении деятельности. В результате эмпирических исследований было получено качественное социально-психологическое описание четырех управленческих ролей – Управленец, Организатор, Администратор и Руководитель. Рассмотрим краткие портреты каждой роли.

Управленец ориентирован на профессиональное развитие, сотрудничество и всестороннее обсуждение проблем; ищет творческие решения; действует как катализатор группового взаимодействия; соотносит свои цели со стратегическими целями организации; часто меняет роли; стремится к самореализации. Свои действия и деятельность организации он формирует посредством построения разных стратегий развития организации. Он отчетливо представляет образ будущего организации, Формулируя цели организации, задает вектор развития. Функцию организации Управленец реализует на уровне функционального распределения сотрудников для достижения поставленных целей. Управленец склонен рассматривать персонал как уникальных специалистов, которым можно доверять. По его мнению, совместная разработка или согласование основных целей развития ведут к эффективной деятельности. Делегирует полномочия на уровне постановки цели без определения механизмов ее достижения. Контроль для

Управленца – это предвидение, так называемый опережающий контроль. Он стремится спрогнозировать альтернативные сценарии развития событий и ситуации. Поддержание управленческих процессов осуществляется функцией регулирования. Ориентируясь на партнерское взаимодействие с сотрудниками, Управленец стремится включить их в активную позицию, позволяя принимать участие в формировании, «создании» будущего организации и формулировании ключевых целей и решений. При выработке управленческих решений открыт для обсуждения, стремится всесторонне анализировать ситуацию и рассматривать альтернативные варианты решений. Предпочитает принимать решения с участием всех заинтересованных сторон, имеющих право на собственную позицию.

В ролевом репертуаре Управленца могут быть представлены следующие роли и соответствующие им функции:

Целевые роли (ориентированы на задачу):

1) продуцирование идей: «генератор» – ориентация на новые решения, интеллектуальная активность, чувствительность к проблемной ситуации; «мыслитель» – осмысление проблем и поиск оптимальных способов их решения;

2) поиск информации: «эрудит» – ориентация на углубление в конкретное содержание, источник сведений и данных; «разведчик» – сбор информации, имеющей отношение к развитию организации;

3) ориентация на новые виды деятельности и развитие: «предприниматель» – склонность к экспериментированию, нестандартным решениям и риску; «инноватор» – внедрение передовых методов труда и научно-технических достижений в производство; «игрок» – умение рисковать, брать ответственность на себя и выигрывать, интуитивность;

Поддерживающие роли (ориентированы на отношения):

1) установление связей с общественностью: «функционер по связям» – поддержание отношений с сотрудниками других организаций;

«общественник» – участие в качестве ведущего на заседаниях и совещаниях, работа с общественными организациями; «дипломат» – налаживание связей с другими учреждениями и их представителями;

2) использование коммуникативных умений для достижения целей «политик» - мастер интриг и манипуляций, игра на противоречиях людей и столкновении их интересов;

Для *Организатора* важна ролевая определённость, отношения коллегиальности, потребность быть включённым в группу; он рационально распределяет работу; идентифицирует себя с организацией. Результат планирования Организатора - программа как комплекс мероприятий, взаимосвязанных между собой и приуроченных к конкретному сроку. Организатор воспринимает управленческую деятельность как функционирование системы с известными взаимосвязями разных элементов. Ключевые термины его лексикона – «структура» и «технология». Построение структуры, описание взаимосвязей и технологических процессов, формулировка должностных инструкций (как функционального распределения), определение состава исполнителей является основным содержанием его управленческой деятельности. Осуществление контроля направлено, прежде всего, на поддержание функционирования системы. Организатор контролирует степень достижения промежуточных результатов, соответствие полученного результата технологии. Он ориентируется на оценку отклонений, приводящих к сбоям в работе системы. Координацию деятельности Организатор осуществляет через выстраивание системы коммуникации и информационных потоков, которые соответствуют основной технологии. Решения принимает самостоятельно, исходя из представления об оптимальной и дееспособной организационной структуре.

В ролевом репертуаре Организатора могут быть представлены следующие роли и соответствующие им функции:

Целевые роли (ориентированы на задачу):

1) координация деятельности сотрудников и соответствии с общими целями: «координатор» – распределение работы и функций сотрудников; «ориентатор» – определение позиции группы по отношению к цели;

2) анализ актуального состояния организации: «аналитик» – целостное восприятие ситуации, выделение её составных; частей, установление взаимосвязей, выявление приоритетов; «разработчик» – детализация общих принципов, доведение сформулированного решения до уровня технологии его осуществления; «педант» – систематизация, распределение ответственности, знание нормативных актов.

Поддерживающие роли (ориентированы на отношения):

1) организация групповой работы: «распределитель ролей» – ответственность за внутригрупповые отношения и оптимальное оформление процессов групповой деятельности; «диспетчер» – обеспечение работой сотрудников в соответствии с их профессиональными и личностными качествами.

Администратор определяет правила группового взаимодействия, стремится алгоритмизировать деятельность, для него важна определённая поставленных задач, стабильность, он ориентируется на формальные структуры и власть. Результат планирования для «администратора» – план-график с описанием ответственных лиц, сроков исполнения и имеющихся ресурсов. Управленческая деятельность жестко алгоритмизирована и подчиняется выполнению действий в определенной последовательности. Больше всего времени «администратор» занимается распределением ресурсов: временных, людских, финансовых и других. Функция организации осуществляется через постановку задач приказом на уровне схем исполнения, отдельно оговаривается доступ к ресурсам. Основной объект контроля – ресурсы, правильность их использования, распределения и расходования. Оценивается степень отклонения от норматива, алгоритма, плана-графика. Задачи подчиненным вменяются на уровне приказа. Решение Администратор принимает единолично и

безоговорочно, для чего использует свою власть и формальный статус. До сведения сотрудников решения доводит в виде распоряжений и приказов.

В ролевом репертуаре Администратора могут быть представлены следующие роли и соответствующие им функции:

Целевые роли (ориентированы на задачу):

1. Контроль за персоналом и соблюдением организационных норм: «дисциплинатор» – фиксирует формальные аспекты, определённые служебным уставом; «критик» – ориентирован на поиск обоснований, приведение аргументов в пользу принятого решения, ставит под сомнение выдвигаемые в коллективе идеи.

2. Контроль за качеством продукции и соответствием результатов деятельности поставленным задачам: «эксперт» – оценка текущих результатов работы, их соответствие определённым критериям; «контролёр» – надзор за правильностью реализации деятельности и использования ресурсов.

3. Обеспечение организационной стабильности: «штабной работник» – обработка управленческой информации и составление документации; «снабженец» – обеспечение; группы всем необходимым для трудовой деятельности; «исполнитель» – обеспечение общей работы путём выполнения рутинных задач.

4. Распределение ресурсов: «планировщик» – концентрация ресурсов на главных направлениях деятельности организации; «распорядитель» – принятие решений по распределению ресурсов.

Поддерживающие роли (ориентированы на отношения):

1. Активное воздействие на подчинённых; «доминатор» – активно стремится к получению и сохранению власти для манипулирования окружающими, даёт директивные указания; «диктатор» – тотальное подавление и сквозной контроль; «сотрясающий владелец» – ориентация на властные требования, авторитарность, увольнение как способ решения проблем.

Для *Руководителя* важен психологический климат в группе и эмоциональные отношения; он ценит инициативу личности и возможность проявить себя; обладает лидерскими качествами, люди ему верят и готовы идти за ним; испытывает потребность в уважении и признании. Поведение этого управляющего ориентировано на взаимодействие с коллегами и поддержание положительной социально-психологической атмосферы. В связи с этим, снижение неопределенности он достигает путем установления правил и норм группового или организационного взаимодействия. Он ориентирован на согласование таких правил, которые отвечают интересам общего дела. Функция организации реализуется через позиционно-ролевое распределение. Сотрудникам объясняется его позиция и основные обязанности, соблюдение которых приведет к эффективному функционированию. Основным объектом контроля руководителя является персонал, их лояльность, степень социальной напряженности или удовлетворенности. Он проводит регулярный мониторинг текущей ситуации, оценивает потребности сотрудников. Воздействие на сотрудников для координации совместной деятельности происходит за счет собственного авторитета, который «руководитель» стремится завоевать и поддержать. Принимаемые управленческие решения учитывают интересы и пожелания коллег, но основным критерием выступают нормы и правила совместной деятельности.

В ролевом репертуаре Руководителя могут быть представлены следующие роли и соответствующие им функции:

Целевые роли (ориентированы на задачу):

1) инициирование деятельности: «энтузиаст» – побуждение членов группы к решениям и действиям; «заводи́ла» – умение вдохновить, пробудить трудовой энтузиазм;

2) работа с кадрами: «кадровик» – отбор расстановка, оценка персонала; «воспитатель» – обучение и мотивация персонала; «тренер» – передача собственного опыта и адаптация сотрудников;

Поддерживающие роли (ориентированы на отношения):

1) поощрение сотрудников: «поощритель» – поддержка идей и вкладов, проявление участия и солидарности по отношению к членам группы;

2) интерактивное, контактное взаимодействие с сотрудниками: «демократ» – стремление жить интересами коллектива; «коммуникатор» – поддержка открытого климата коммуникации, побуждение к участию в дискуссии;

3) создание благоприятного социально-психологического климата: «гармонизатор» – разрешение и урегулирование несогласия, снижение психологической напряжённости; «соглашатель» – генератор компромиссных решений для сохранения благоприятных отношений в группе; «миротворец» – предотвращение и разрешение конфликтов; «эмоциональный лидер», «кумир» – авторитетный член группы, обладающий влиянием вне зависимости от своего должностного положения; «диагност» – анализ социально-психологического климата в группе; «интегратор» – сплочение группы на основе лидерства.

4) формирование организационной культуры управления: «выразитель норм» – распространение специфических для организации ценностей и норм, традиций и ритуалов поведения.

Темы рефератов

1. Теории поведения человека в организации.
2. Коммуникативное поведение в организации.
3. Мотивация и результативность организации.
4. Формирование группового поведения в организации.
5. Персональное развитие в организации.
6. Организационное поведение в системе международного бизнеса.
7. Эволюция теорий мотивации.
8. Особенности поведения в различных сферах человеческой деятельности.
9. Основные детерминанты человеческого поведения и их особенности в современном обществе.
10. Управление нововведениями в организации.
11. Особенности поведения сотрудников в современных организациях
12. Особенности поведения сотрудников крупной компании.
13. Отличительные черты поведения сотрудников организаций в сфере туризма.
14. Поведение сотрудников в адаптационный период.
15. Особенности поведения сотрудников во вновь созданных организациях.
16. Стрессы в структуре организационного поведения.
17. Проектирование рабочего места в организации.
18. Власть и влияние в организации.
19. Взаимодействие формальных и неформальных структур в организациях.
20. Карьерное поведение сотрудников в организации.
21. Гендерный аспект в организационном поведении.
22. Факторы, влияющие на организационное поведение в группе.
23. Роль психодиагностики при приеме персонала.
24. Деловая оценка сотрудников как фактор организационного поведения.
25. Корпоративная культура как регулятор поведения персонала.

- 26.Формы деструктивного поведения сотрудников в организации.
- 27.Отношения между руководителями и подчиненными и их влияние на поведение.
- 28.Кадровая политика организации как фактор поведения персонала.
- 29.Служба управления персоналом организации как субъект воздействия на поведение персонала.
- 30.Конфликты в организациях как следствие поведения руководителей.
- 31.Внутриорганизационные факторы возникновения конфликтных ситуаций и конфликтов.
- 32.Способы регулирования поведения участников конфликтного взаимодействия.
- 33.Подразделение организации как субъект поведения.
- 34.Способы диагностики организационных конфликтов.
- 35.Соотношение лидерства и руководства в организации.
- 36.Проявление связи внешней и внутриорганизационной среды в поведении персонала.
- 37.Воздействие аттестации на поведение сотрудников.
- 38.Образ организации в представлениях потребителей ее продукции.
- 39.Формы взаимодействия организации с внешней средой.
- 40.Социальные функции и поведение организации.
- 41.Организация как субъект инновационной деятельности.
- 42.Неформальные отношения в организации.
- 43.Управление социальным развитием организации.
- 44.Социальная политика организации как фактор трудового поведения.
- 45.Влияние конфликта на организационное поведение
- 46.Человек в системе организационных отношений.
- 47.Влияние корпоративной культуры на систему мотивации в организации.
- 48.Предпосылки возникновения концепции организационного поведения.
- 49.Роль организационного поведения в системе менеджмента.
- 50.Эволюция теорий мотивации.

Список литературы

- 1 Аширов, Д. А. Организационное поведение / Д. А. Аширов. – М.: ТК Велби, Проспект, 2006. – 360 с.
- 2 Арсеньев, Ю.Н. Организационное поведение / Ю. Н. Арсеньев. – М.: Юнити Дата, 2005. – 399 с.
- 3 Базаров, Т. Ю. Управление персоналом. Учебник для вузов / Т.Ю. Базаров. – Юнити Дата 2007. - 560 с.
- 4 Гришина, Н.В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – СПб. – 2005. – 464 с.
- 5 Зайцев, Л.А. Организационное поведение: Учебник / Л. А. Зайцев, М. И. Соколова. – М.: Экономист, 2006. – 665 с.
- 6 Знаковский, А. Н. Организационная психология / А. Н. Знаковский. – М, 2002. – 648 с.
- 7 Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры/ Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с
- 8 Карташова, Л.В. Организационное поведение: Учебник / Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О.-М.:Инфра-М,2006.- 220 с.
- 9 Кирхлер, Э. Психологические теории организации / Э Кирхлер, К Майер-Пести, Е. Хофманн. – Х.: Гуманитарный центр, 2005. – 312 с.
- 10 Красовский, Ю.Д. Организационное поведение. Учебное пособие для вузов. / Ю. Д. Красовский. –М.: ЮНИТИ, 2000.
- 11 Майерс, Д. Социальная психология / Д. Майерс.–СПб.: Питер, 2002.– 752с.
- 12 Малкина-Пых, И. Г. Возрастные кризисы: Справочник практического психолога / И. Г. Малкина-Пых. – М.: Эскимо, 2004. – 896 с.
- 13 Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб.: Питер, 2003. – 352с.
- 14 Организационное поведение: практикум: Под ред. Латфуллина Г.Р., Громовой – СПб.: Питер, 2006. – 272 с.
- 15 Мильнер, Б.З. Теория организации: Учебник. / Б. З. Мильнер. – М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2006. – 80 с.
- 16 Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб, 2000. – 412 с.
- 17 Хохлова, Т.П. Организационное поведение : учеб. пособие / Т.П. Хохлова. – М.: Экономистъ, 2005. – 167 с.
- 18 Хъелл, Л. Теории личности / Л. Хъелл, Д. Зиглер. – СПб.: Питер, 2001. – 608 с.
- 19 Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство: пер. С англ./ под ред. В.А. Спивака. СПб: Питер, 2002.
- 20 Шермеррон, Д. Организационное поведение / Д. Шермеррон, Д.Д. Хант, Р. Осборн. – М. : Питер, 2004. – 636 с.

Надежда Юрьевна Гусева

Организационное поведение

Учебное пособие

Редактор Л.П. Шахрова

Лицензия ПД № 18-0062 от 20.12.2000

Подписано к печати

Формат 60 x 90 1/16.

Печ. л. Тираж экз. Заказ

Цена договорная

Типография НГЛУ им. Н.А. Добролюбова
603155, Н. Новгород, ул. Минина, 31а