

Л.И. ДОРОФЕЕВА

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ
ПОВЕДЕНИЕ**

УЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

Л.И. ДОРОФЕЕВА

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

УЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ
ДЛЯ БАКАЛАВРИАТА

ИЗДАНИЕ СЕДЬМОЕ, ПЕРЕРАБОТАННОЕ И ДОПОЛНЕННОЕ

САРАТОВ
2020

УДК 005.32 (075.8)

ББК 65.290-2я73

Д69

Дорофеева Л.И.

Д69 Организационное поведение: учебник и практикум для академического бакалавриата / Л.И. Дорофеева. – 7-е изд., перераб. и доп. – Саратов: Издательство «Амирит», 2020. – 483 с.: ил.

ISBN 978-5-91879-408-1

Учебник знакомит с основными разделами учебной дисциплины «Организационное поведение». Его структура содержит пятнадцать тем, которые детализированы в виде основных вопросов. Содержание учебника составляет учебно-методический материал по каждой теме: текст лекций, вопросы для самопроверки и обсуждения, задания, задачи, тесты, схемы, ситуации для анализа. Разнообразный учебный материал позволяет применять активные формы обучения при обсуждении, закреплении изучаемых тем, для текущего и итогового контроля, а также для организации самостоятельной работы студентов.

Соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

Для студентов, обучающихся по направлениям «Управление персоналом» и «Менеджмент», магистрантов, аспирантов, преподавателей.

Рекомендуют к печати:

Научно-методическая комиссия экономического факультета

Саратовского государственного университета

Доктор экономических наук, профессор О.В. Ермолова

УДК 005.32 (075.8)

ББК 65.290-2я73

ISBN 978-5-91879-408-1

© Дорофеева Л.И., 2020

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	7
Глава 1. Основы организационного поведения	10
1.1. Понятие и методы исследования организационного поведения	10
1.2. История становления и направления развития организационного поведения	15
1.3. Понятие и виды организации	23
1.4. Эффективность деятельности организации	29
Вопросы для повторения и обсуждения	32
Задание 1	35
Глава 2. Поведение индивида	36
2.1. Основа понимания поведения людей в организации	36
2.2. Сущность, свойства и процесс восприятия	38
2.3. Законы и эффекты восприятия	43
2.4. Понятие атрибуции, её типы и эффекты	45
2.5. Формирование впечатлений и управление впечатлениями	47
Вопросы для повторения и обсуждения	48
Задания	50
Глава 3. Личность и организация	54
3.1. Взаимодействие личности и организации в разных моделях ОП	54
3.2. Теории поведения личности	58
3.3. Процесс формирования и развития личности	65
3.4. Личность и работа	66
3.5. Ценности. Критерии ясности личностных ценностей. Изменение ценностей	69
3.6. Установки. Функции установок. Изменение установок	71
3.7. Удовлетворение трудом. Вовлеченность в работу и приверженность организации	73
Вопросы для повторения и обсуждения	75
Тесты	77
Задания	79
Ситуация	81
Глава 4. Мотивация и результативность организации	82
4.1. Сущность и содержание мотивации	82
4.2. Современные теории мотивации	85
4.3. Самоорганизация индивида	92
4.4. Мотивация и стимулирование	94
4.5. Механизм мотивации	103
4.6. Организация и содержание труда как фактор мотивации	105
4.7. Результативность мотивации	111
Вопросы для повторения и обсуждения	112
Тесты	116
Задания	119
Ситуации	123
Глава 5. Формирование группового поведения в организации	125
5.1. Понятие группы и их виды	125
5.2. Причины создания формальных и неформальных групп	128
5.3. Стадии развития групп	128
5.4. Характеристики групп	131
5.5. Преимущества и недостатки групповой работы	135
5.6. Группа и команда: сходство и различие. Новые типы команд	138
5.7. Условия и факторы эффективности групповой работы	140
5.8. Управление конфликтами в группах	142
Вопросы для повторения и обсуждения	151
Тесты	154

Задание.....	155
Ситуации для анализа.....	165
Глава 6. Анализ и конструирование организации.....	167
6.1. Задачи анализа. Анализ организационных экономических результатов.....	167
6.2. Анализ миссии и целей организации.....	169
6.3. Анализ социального партнерства в организации.....	171
6.4. Анализ качества трудовой жизни и социально-психологического климата в коллективе.....	180
6.5. Анализ форм организации деятельности компании.....	187
Вопросы для повторения и обсуждения.....	195
Задания.....	198
Глава 7. Лидерство в организации.....	205
7.1. Природа лидерства. Лидер организации.....	205
7.2. Истоки и классические исследования лидерства.....	209
7.3. Властный аспект организационного лидерства.....	218
7.4. Управленческий аспект лидерства.....	221
7.5. Делегирование полномочий и ответственности.....	222
7.6. Современные оценки феномена лидерства.....	227
Вопросы для повторения и обсуждения.....	230
Задания.....	233
Ситуация для анализа.....	234
Глава 8. Коммуникативное поведение в организации.....	235
8.1. Процесс коммуникаций в организации.....	235
8.2. Межличностные коммуникации и их барьеры.....	237
8.3. Организационные коммуникации. Коммуникационные сети.....	241
8.4. Управление коммуникациями в организации.....	247
Вопросы для повторения и обсуждения.....	251
Тест.....	253
Задание.....	254
Глава 9. Управление поведением организации.....	255
9.1. Содержание, функции и механизм поведения организации.....	255
9.2. Система элементов современного механизма управления поведением организации.....	264
9.3. Особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла.....	268
9.4. Корпоративная культура и поведение организации.....	270
9.5. Понятие управленческой этики. Критериальные подходы к принятию этических решений.....	279
9.6. Влияние корпоративной культуры на инновационную деятельность.....	282
9.7. Формирование, поддержание и изменение корпоративной культуры.....	285
9.8. Формирование и управление репутацией организации.....	287
9.9. Социальная ответственность организаций и её соотношение с юридической и экономической ответственностью. Области социальной ответственности организации.....	290
Вопросы для повторения и обсуждения.....	294
Задания.....	300
Ситуации для анализа.....	309
Тест.....	313
Глава 10. Изменения в организации.....	314
10.1. Концепция и типы организационных изменений. Обучающаяся организация.....	314
10.2. Модель и этапы плановых изменений в организации. Причины и формы проявления сопротивления работников переменам. Методы преодоления сопротивления изменениям.....	320
10.3. Концепция организационного развития, её достоинства и ограничения.....	332

10.4. Основные свойства организаций будущего и тенденции развития организаций (самостоятельное изучение)	
10.5. Индивидуальный стресс и управление стрессом	337
Вопросы для повторения и обсуждения	340
Задания	342
Ситуации для анализа	344
Глава 11. Социализация индивида в организации	349
11.1. Понятие, функции и этапы социализации работников в организации	349
11.2. Механизмы и формы социализации	357
11.3. Факторы, способствующие девиации	364
11.4. Классификация преступлений и девиаций на работе	368
Вопросы для повторения и обсуждения	375
Задания	378
Ситуация	381
Глава 12. Управление карьерой	382
12.1. Понятие, виды и этапы карьеры	382
12.2. Управление деловой карьерой персонала	387
12.3. Эффективность карьеры	391
Вопросы для повторения и обсуждения	394
Задания	396
Ситуация	399
Глава 13. Формирование поведения индивида	401
13.1. Поведенческий маркетинг	401
13.2. Компетенция персонала	403
13.3. Управление поведением индивидов внутри организации	404
Вопросы для повторения и обсуждения	406
Глава 14. Самоменеджмент	407
14.1. Необходимость, природа и преимущества самоменеджмента	407
14.2. Инвентаризация своего времени	408
14.3. Инструменты самоменеджмента	410
Вопросы для повторения и обсуждения	415
Задания	416
Тест	417
Ситуации для анализа	418
Глава 15. Организационное поведение в международном бизнесе	420
15.1. Факторы международной среды, влияющие на организационное поведение и организационную культуру компаний	420
15.2. Модель межкультурных различий Г. Хофстеде	425
15.3. Особенности формирования организационной культуры российских компаний	429
15.4. Адаптация организаций в международной среде	431
15.5. Факторы, противодействующие и поддерживающие культурную адаптацию	432
Вопросы для повторения и обсуждения	435
Задания	436
Ситуации	440
<i>Вопросы для экзамена</i>	442
Темы контрольных работ для студентов заочного обучения	445
И т о г о в ы е т е с т ы	447
Глоссарий	466
Список рекомендуемой литературы	480

ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебник излагает темы университетского курса «Организационное поведение», рассчитанного на 360 аудиторных часов, 10 зачётных единиц. Курс представляет собой область знаний, связанную с практикой эффективного управления современными организациями. Основными элементами организационного поведения (ОП) выступают индивид и группа, закономерности их поведения в конкурентной среде, определяемые необходимостью эффективной деятельности организации. Осознание того, что люди становятся важнейшим ресурсом организации, привело к изменению поведенческой парадигмы, к гуманистической ориентации ОП, его социальной направленности.

Изменения, происходящие во внешней и внутренней средах организации, появление новых видов организаций, современных знаний о человеческом поведении обуславливают необходимость разработки и реализации на практике моделей ОП, отвечающих требованиям времени. В этих моделях находят воплощение идеи партнёрства, командной работы, вовлечения в процесс принятия решений, самоконтроля, ориентации на удовлетворение потребностей более высокого порядка, самореализации.

Цель учебника и практикума – дать студентам основы теоретических знаний и практических навыков по современным формам и методам воздействия на поведение личности, группы, выявлению причин недостаточной результативности организаций, грамотному выстраиванию межличностных отношений для повышения эффективности функционирования организации.

Задачи учебника и практикума:

- раскрыть представление о современном состоянии и тенденциях развития организационного поведения;
- показать многообразие проблем, с которыми сталкивается личность в коллективе;
- исследовать природу организации как открытой системы и продемонстрировать влияние этой системы на отдельных сотрудников;
- представить возможные схемы разработки проектов организационных систем, которые ставят в центр человека, его способности и потребности;
- раскрыть методы формирования требуемого поведения работников, групп, организаций;
- показать способы изменения поведения индивида, группы в соответствии с критериями эффективности работы организации.

Курс «Организационное поведение» тесно взаимосвязан с другими учебными программами и базируется на знаниях, полученных при изучении таких учебных дисциплин, как «Основы теории управления», «История управленческой мысли», «Теория организации», «Экономическая теория», «Основы управления персоналом», «Экономика организации».

Организационное поведение занимает особое место в ряду других управленческих дисциплин как исследовательская область, уделяющая наибольшее внимание особенностям поведения людей в гораздо большей степени, чем другие дисциплины. С позиции организационного поведения функции и структуры управления, процессы принятия решений, коммуникационные потоки в организации и т.д. рассматриваются как факторы, влияющие на поведение людей и позволяющие сформировать требуемое поведение.

Структура учебника содержит пятнадцать базовых тем, соответствующих требованиям нового федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлениям 38.03.02 Менеджмент и 38.03.03 Управление персоналом для подготовки бакалавров, которые детализированы в виде основных вопросов. Содержание учебника и практикума составляет учебно-методический материал по каждой теме: текст лекции, вопросы для повторения и обсуждения, проблемные ситуации, задания, рисунки, схемы и тесты. Разнообразный учебный материал позволяет применять интерактивные формы обучения при обсуждении, закреплении изучаемых тем, для текущего и итогового контроля, а также для организации самостоятельной работы студентов.

В результате освоения дисциплины «Организационное поведение» обучающийся должен:

Знать:

- принципы развития и закономерности функционирования организации;
- основные бизнес-процессы в организации;
- основы управления поведением персонала (теории поведения личности в организации; теоретические основы, содержание и методы управления групповой динамикой, мотивацией и стимулированием трудовой деятельности (в том числе оплатой труда); этические нормы деловых отношений, принципы и методы организации деловых коммуникаций; сущность и методы управления организационной культурой; причины возникновения и методы управления конфликтами и стрессами в организации; управление дисциплинарными отношениями);

Уметь:

- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию и её персонал;
- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;
- диагностировать проблемы морально-психологического климата в организации и разрабатывать управленческие решения, направленные на их разрешение;
- диагностировать конфликты в организации и разрабатывать мероприятия по их предупреждению и разрешению, в том числе с использованием современных средств коммуникации;
- принимать участие в разработке программ осуществления организационных изменений в части вопросов управления персоналом и оценивать их эффективность.

Владеть:

- современными технологиями управления поведением персонала (управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности; формирования и поддержания морально-психологического климата в организации; управления повышением этического уровня деловых отношений и эффективности делового общения; управления организационной культурой; управления конфликтами и стрессами; управления дисциплинарными отношениями).

ГЛАВА 1. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ.

Основные вопросы.

1. Понятие и методы исследования организационного поведения.
2. История становления и направления развития организационного поведения.
3. Понятие и виды организации.
4. Эффективность деятельности организации.

1.1. Понятие и методы исследования организационного поведения

Организационное поведение – это область знаний, возникшая на стыке многих дисциплин: социологии, психологии, теории организации, управления персоналом, научной организации труда. Их объединение объясняется тем, что организационное поведение включает исследование человеческой деятельности на всех уровнях организации и представляет *поведенческий подход к менеджменту*.

Термин «организационное поведение» (ОП) обозначает поведение людей и групп в организации и самой организации во внешней среде. Как наука организационное поведение включает две составляющих:

- поведение организаций, которое проявляется по отношению к людям и группам внутри организации и к субъектам внешней среды;
- поведение людей в этих организациях, проявляющееся по отношению друг к другу и к организации в целом.

Современные изменения внешней среды организаций, возрастание степени её неопределённости, интернационализация и глобализация бизнеса, возрастание роли НТП и нововведений, изменение места и роли человеческих ресурсов в организации привели к изменению парадигмы управления (см. табл. 1).

Основными положениями новой парадигмы управления являются:

- организация – это открытая система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды;
- ориентация не на объёмы, а на качество продукции и услуг, удовлетворение потребностей;
- ситуационный подход к управлению, признание важности быстроты и адекватности реакций, обеспечивающих адаптацию к условиям существования организации;
- главные источники добавленной стоимости, эффективности деятельности организации – люди, обладающие знаниями, навыками, способностями и условия для реализации их потенциала;

- создание самообучающихся организаций;
- система управления, ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, на мотивацию работников и новый стиль руководства.

Таблица 1 – Изменения управленческой парадигмы компании ¹

Основные характеристики управленческой парадигмы	Парадигма XX века	Парадигма XXI века
Цель бизнеса	Быстрое получение максимальной прибыли, рост курсовой стоимости акций	Удовлетворение запросов конкретного потребителя; выдвигание на первое место интересов клиентов, акционеров и персонала
Главный стратег, обеспечивающий конкурентоспособность компании	Высшее руководство	Среднее и низовое звенья менеджмента также принимают на себя ответственность за конкурентоспособность компании
Основной принцип организации деятельности	Фирмы базируются на рациональной организации и функциональной специализации, активно отзываясь на потребности клиентов	Фирмы базируются на знаниях и информации, активно отзываясь на требования клиентов и работников
Персонал компании	Объект менеджмента, функционеры	Субъект менеджмента: «компетенты», являющиеся носителями ключевых компетенций компании
Мотивация менеджеров	Конкретная цель, ограниченная достижением среднего уровня успеха	Общее видение персоналом целей компании, предусматривающих долгосрочное ее выживание в условиях постоянных изменений и гиперконкуренции
Подход к конкуренции	Структурный подход, основанный на позиционировании фирмы по отношению к внешней среде, ее стратегическим конкурентам	Ресурсный подход, основанный на выявлении и развитии ключевых компетенций фирмы
Реакция на изменения окружающей среды	Реактивная	Активное использование внутреннего потенциала фирмы в целях изменения

¹ Акмаева Р. Менеджмент организации на основе принятия новой управленческой парадигмы // Проблемы теории и практики управления. 2006. №11. С.101.

		внешнего окружения, а не просто приспособления к нему
Стиль руководства	Авторитарный, с элементами демократизма	Демократический, ориентированный на оказание помощи работникам в раскрытии их способностей, на формирование вокруг себя команды единомышленников
Движение инноваций	«Сверху вниз», внедрение инноваций как основы обеспечения конкурентоспособности компании	Постоянная инновационность, интрапренерство (внутреннее предпринимательство), встречное движение инновационных потоков
Информация	Строго дозированная	Управление по принципу «открытой книги»
Соотношение корпоративной стратегии и стратегий бизнес-единиц	Корпоративная стратегия в основном преобладает над стратегией бизнес-единиц	Стратегия бизнес-единиц – основа корпоративной стратегии

Индивид, пришедший на работу в организацию, принимает на себя целый ряд ограничений своего поведения. Они диктуются существующей организационной культурой, ценностями, нормами, правилами поведения, той миссией и целями, которые ставит перед собой организация.

Если в 70-90-х годах прошлого века работодатель гарантировал работнику в обмен на преданность и готовность выполнять инструкции материальное вознаграждение, занятость, карьерный рост, развитие, то сегодня знания, творческие способности, инициатива и ответственность работника становятся для работодателя намного важнее, чем исполнительская дисциплина и лояльность. От работника в первую очередь ожидается реализация творческого потенциала, а работодатель должен обеспечить все условия для творчества.

Данное положение делает актуальным разработку современных подходов преподавания ОП при подготовке специалистов к работе в меняющихся условиях. Будет развиваться ориентация ОП на его практическое применение в управлении организациями. Это означает разработку понятных и доступных методов управления людьми, которые позволят организации достигать поставленных целей с максимальной эффективностью.

Осознание того, что люди – главный ресурс организации, приводит к гуманистической ориентации ОП, его социальной направленности. Поведение организации становится всё более социально ответственным по отношению к работникам, потребителям, поставщикам, инвесторам, природной среде, обществу в целом.

Таким образом, современная парадигма управления строится на признании социально-культурных предпосылок успешной реализации целей, стратегий, проектов и инноваций. Именно в контексте

гуманистической парадигмы управления организация выступает как самостоятельное культурное образование. Осознание этого явления кардинально меняет смысл технологии менеджмента, переносит акценты по контролю и стимулированию трудовой деятельности вообще на индивидуальную мотивацию, воспитание чувства ответственности и причастности к делу, формирование команды, способной на активный творческий поиск.

Организационное поведение заключается в изучении и формировании эффективного поведения индивидов, групп, организации в целом для достижения поставленных целей и выживания в долгосрочной перспективе в постоянно меняющемся окружении. ОП представляет собой мультидисциплину, поскольку использует теории, принципы, методы других наук: теории организации, психологии, менеджмента, управления персоналом, социологии труда и др. ОП ориентируется на личность внутри группы, её чувства, ощущения, восприимчивость к новому, способы адаптации к окружающей среде, поведение.

Итак, организационное поведение:²

- **мультидисциплина;**
- **ориентирована на личность в организации;**
- **сфокусирована на результативности;**
- **учитывает воздействие внешней среды.**

Предметом ОП являются отношения в системе управления на всех уровнях, возникающие по поводу разработки и использования результативных методов управления в условиях конкурентной среды.

При этом исследуются следующие виды отношений:

- кооперации;
- власти и управления;
- собственности;
- неформальные.

Цель изучения ОП заключается в объяснении поведения работников и в выработке рекомендаций по повышению эффективности деятельности как работников, так и организации в целом. Данную цель можно конкретизировать в виде четырёх целей:³

- 1) *описание* поведения людей в различных возникающих в процессе труда ситуациях;
- 2) *объяснение* причин поступков индивидов в определённых условиях;
- 3) *предсказание* поведения работника в будущем;

² Организационное поведение: Учебник для вузов / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2006. С. 16.

³ *Ньюстром Дж. В., Дэвис К.* Организационное поведение. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000. С. 15.

4) конечная цель изучения ОП — овладение навыками *управления поведением* людей в процессе труда и их совершенствование.

Методы исследования ОП:

- *опросы* – интервью, беседы, анкетирование, тестирование. Они измеряют уровень удовлетворённости трудом, климатом в коллективе, своим статусом в организации. К основным достоинствам анкетирования можно отнести его экономичность и оперативность, а также независимость от личности интервьюера. Использование этого метода позволяет собрать значительный объём информации и провести статистический анализ. Чаще всего опросники разрабатываются непосредственно под конкретные задачи компании. Так, например, если организация сталкивается с фактом систематического проявления нелояльности своих сотрудников, можно использовать специальный целевой опрос, помогающий вскрыть болевые точки организации и просчёты в сфере управления персоналом или, например, определить что «держит» сотрудников в организации. Тесты, в первую очередь личностные опросники, используются с целью выявления личностных особенностей сотрудников: установок, особенностей мотивации, характера, деловых и личностных качеств. Часто используются при подборе персонала, расстановке и ротации кадров, формировании управленческого резерва, аттестации. Однако использование тестов требует максимальной корректности и осторожности;
- *сбор фиксированной информации* – изучение документов, регламентирующих деятельность работников и групп (устав организации, контракты, должностные инструкции, положения о подразделениях, корпоративный кодекс поведения);
- *наблюдения* – изучение взаимоотношений между людьми, состояния рабочего места, уровня производительности и интенсивности труда, внешнего вида работника, языка общения и т.д.;
- *социометрия* – метод психологического исследования межличностных отношений в группе с целью определения структуры взаимоотношений, ролей и статусов членов группы, в том числе выявления отношений к лидеру, стиля его руководства, социально-психологической совместимости сотрудников отдельных подразделений, характера поведения сотрудников, морального климата и уровня конфликтности в коллективе. Кроме того, с помощью социометрии можно определить степень сплочённости или разобщённости коллектива, выявить лидера или, наоборот, «отвергнутых», обнаружить «группировки», во главе которых стоят неформальные лидеры;

- *эксперимент* – проведение лабораторных или естественных экспериментов;
- *моделирование* – использование теоретических моделей организации, её элементов для достижения целей ОП;
- *использование Интернета*.

Инструментами ОП являются:

- механизмы мотивации работников;
- методы формирования групп, распределение в них ролей и осуществление эффективного лидерства;
- модели коммуникационного процесса, формирования организационной структуры и разрешения конфликтов;
- методы построения сценариев стратегического развития и снижения сопротивления изменениям в организации.

1.2. История становления и направления развития организационного поведения

История становления организационного поведения берёт начало в классической школе менеджмента и школе человеческих отношений. Классическая школа имела два направления: **школу научного менеджмента**, основоположником которой является Ф. Тейлор, и **школу административного управления**, которую возглавил Анри Файоль. Научный менеджмент занимался проблемами повышения производительности труда отдельными рабочими. Административный менеджмент фокусировал внимание на управлении всей организацией как единого целого.

Ф. Тейлор предложил строгую систему принципов, позволяющих рационализировать организацию труда, производства и управления. Слагаемыми этой системы явились математический метод исчисления себестоимости, дифференциальная система оплаты труда, хронометраж (метод изучения времени и движений), расчленение и рационализация трудовых приемов, инструкционные карточки и др.

Главной задачей управления предприятием он считал обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого работника. Ф. Тейлор подчёркивал, что истинные интересы тех и других не противоположны, а совпадают. Благосостояние одного в долгосрочном периоде не может быть без благосостояния другого.

Основной вклад Ф. Тейлора в науку управления заключается в следующем:

1. Он положил начало тщательному изучению трудового процесса, его отдельных операций и работ.
2. Подчёркивал важность отбора и подготовки персонала для выполнения конкретных операций.

3. Доказал важность справедливого вознаграждения за выполненную работу.

Главная идея Тейлора состояла в том, что управление должно стать системой, основанной на определённых научных принципах, осуществляться специально разработанными методами и мероприятиями, то есть необходимо проектировать, нормировать, стандартизировать не только технику производства, но и труд, его организацию и управление.

Слабыми сторонами его теории являются:

1. Ф. Тейлор видел в работнике только исполнителя простых операций и функций, средство достижения цели.
2. Он не принимал во внимание социальный контекст работы и более высокие потребности рабочих, кроме материальных.
3. Не признавал разногласий, противоречий, конфликтов между людьми.
4. Склонен был относиться к рабочим как несведущим, необразованным людям, игнорировал их идеи и предложения.

С 20-х годов начинается разработка более общих принципов организации, подходов к управлению предприятием в целом. Родоначальником этого направления в классической школе считается А. Файоль. Он разработал общие принципы администрирования. Управлять, утверждал он, значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся ресурсов.

По его мнению, администрирование – это составная часть управления, которое охватывает более широкую деятельность предприятия и включает следующие функции:

- 1) *техническую* (производство, выделка и обработка);
- 2) *коммерческую* (покупка, продажа и обмен);
- 3) *финансовую* (привлечение средств и распоряжение ими);
- 4) *страховую* (страхование и охрана имущества и лиц);
- 5) *учётную* (бухгалтерия, калькуляция, учёт, статистика и т.д.);
- 6) *административную*.

Анализируя административную функцию, А. Файоль выделяет пять ее элементов: предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль. Это была первая попытка представить управление как единый универсальный процесс, состоящий из взаимосвязанных функций. Файоль считал, что преуспевающие менеджеры должны знать эти основные функции управления, для реализации которых необходимо применять определённые принципы управления.

А. Файоль разработал 14 принципов управления, которые считал универсальными, применимыми к любой административной деятельности. Однако на практике применение этих принципов должно носить гибкий характер, зависеть от ситуации, в которой осуществляется управление.

Ярким представителем классической школы является М. Вебер, уделивший основное внимание изучению проблемы лидерства и структуры власти в организации. Анализируя различные организации, Вебер

выделяет три основных типа в зависимости от характера власти, которой обладает руководитель: харизматический, традиционный, идеальный (или бюрократический).

Харизматический тип организации возникает тогда, когда руководитель обладает исключительными личными качествами.

Традиционный тип организации типичен для наследственной формы, где власть и руководящие посты переходят по наследству. Идея традиционности также проявляется в культуре тех компаний, где отношение «мы всегда так делали» превращается в оправдание критики со стороны новичков. Этот тип организации может возникнуть из харизматического, когда происходит естественная замена лидера и члены организации по традиции подчиняются руководителю, заменившему прежнего лидера.

Идеальный (бюрократический) тип основан на специальном разделении власти, обеспечивающем руководителю возможность быть лидером в организации. Власть в этой модели сконцентрирована в должности человека, но не в нём самом.

Особенно подробно Вебер разработал характеристики третьего типа организации. Он указал, что лидерство руководителя обеспечивается следующим:

- вся деятельность организации расчленяется на простейшие элементарные операции, выполнение которых формально закрепляется за отдельными звеньями;
- каждый руководитель наделяется формально закреплённой властью и авторитетом, которые действуют только внутри организации. В построении организации должен чётко проявляться принцип иерархии;
- в целях исключения влияния индивидуальных особенностей работников на деятельность организации разрабатываются чёткие правила, инструкции и стандарты, определяющие порядок работы и ответственность каждого члена организации;
- любой руководитель должен сохранять необходимую «социальную дистанцию», должен быть беспристрастным по отношению к своим клиентам и подчинённым, что способствует одинаково справедливому отношению ко всем лицам;
- в организации должна существовать определённая кадровая политика, обеспечивающая стимулирование деятельности её членов. Каждый член организации должен занимать должность в соответствии с его квалификацией и быть ограждён от возможности произвольного увольнения. Система продвижения кадров может быть построена по принципу продолжительности работы, успешности деятельности или с учётом обоих факторов.

Характеристики идеальной организации Вебера позволили акцентировать внимание на определённых параметрах организации,

определить направления формализации её деятельности и представить систему управления, основанную на обезличенном и рациональном поведении, которая называется бюрократией. Вебер не сомневался, что бюрократия является опорой для эффективного руководства вне зависимости от условий, в которых она оперирует. «Точность, скорость, отсутствие неопределённости, чёткое делопроизводство, непрерывность, благоразумие, единство, строгая субординация, уменьшение трений между членами организаций и сокращение затрат труда и материалов – всё это доведено до совершенства в чисто бюрократической организации, и особенно в той форме, где строго проводится единоначалие».⁴

Итак, представители классической школы разработали принципы, рекомендации и правила принудительной системы работ, построенной на научных нормах. Эта система исключает влияние отдельных работников. Подобная механическая трактовка места человека в производстве не могла привести к единству интересов предпринимателей и рабочих. Как отмечал президент одной компании: «Каждый человек имеет тело, ум, и душу. Каждая из этих частей, особенно душа, должна быть использована для достижения максимальной производительности труда». Эту цель стремились достичь представители другой **школы – человеческих отношений**.

Теория человеческих отношений привлекает внимание к людям. Она даёт знания о том, как люди взаимодействуют и реагируют на различные ситуации в стремлении удовлетворить свои потребности. Школа пытается построить модели поведения людей, в отличие от классической, которая строила модели организации. Классики подходили к проблемам человека с физиологической и механистической сторон, не обращая внимание на его эмоциональное состояние, чувства, переживания, ощущения. А именно это является не менее важным фактором, влияющим на производительность.

В новой школе люди уже не рассматриваются лишь как средство для достижения целей организации, они имеют собственное отношение к этим целям, которое оказывает влияние на процесс их достижения.

Родоначальниками нового направления в теории управления являются Элтон Мэйо и Мери Паркер Фоллет. Если Ф. Тэйлор обещал управляющим повышение производительности труда, то Э. Мэйо – повышение престижа и преданность подчинённых.

Теория человеческих отношений возникла на основе обобщения результатов экспериментов с группами рабочих на заводах фирмы «Вестерн Электрик» в г. Хотторне, которые продолжались 12 лет (1927 – 1939).

Выводы по Хотторнским экспериментам:

- определено влияние социальных норм поведения на производительность труда;

⁴ Кеннеди К. Гуру менеджмента: «Кто есть кто» в бизнес-элите. М.: АСТ, 2006. С. 272.

- выявлена существенная роль социальных стимулов в поведении членов организации, в отдельных случаях блокирующих действие экономических стимулов;
- выявлен приоритет групповых факторов поведения над личностными;
- показана важность неформального лидерства в деятельности группы.

Э. Мэйо пришёл к выводу, что производительность труда рабочих зависит не только от условий труда, материального поощрения и действий администрации, но и от социального и психологического климата в среде рабочих. Основные рекомендации этой школы сводятся к выявлению роли отношений в малых неформальных группах и использованию психологических и социальных особенностей группы, налаживанию межличностных отношений для повышения удовлетворённости работой.

Основная мысль исследования Э. Мэйо заключается в том, что можно создать организацию, которая достигает своих целей через удовлетворение потребностей своих работников.

Представители этой школы поставили под сомнение ряд тезисов классической школы. Например, максимальное разделение труда, которое приводило к обеднению содержания труда, а также координацию посредством иерархии. Они считали, что направление власти только сверху вниз не является эффективным. В связи с этим предлагалась координация посредством комиссий, которая обеспечивает более эффективные коммуникации и понимание идей, лучшее восприятие общей политики организации и её более эффективное осуществление.

По-новому они подошли к принципу делегирования ответственности. Рассматривали его как двусторонний процесс. Нижние уровни организации делегируют вверх функции администрации и координации деятельности, а верхние – делегируют вниз право принятия решений в рамках своих производственных функций. Эффективность делегирования целиком определяется умением использовать возможности своих подчинённых как коллектива.

М. Фоллет подчёркивала, что управленческий персонал и рабочие должны относиться друг к другу как партнёры, как две части одного коллектива. Она возродила в бизнесе оценку таких вещей, как профессионализм, участие, творчество и гуманность. Гуманистические идеи Фоллет сильно повлияли на современную трактовку проблем мотивации, лидерства, взаимодействия, коммуникаций, власти и полномочий.

Далее концепция человеческих отношений развивалась **школой поведенческих наук**. Её представителями были Абрахам Маслоу, Крис Арджирис, Дуглас МакГрегор, Фредерик Герцберг. Целью этой школы было повышение эффективности организации за счёт повышения эффективности её человеческих ресурсов, которые являются главными ресурсами организации. Школа сосредоточила внимание на изучении и

создании условий для наиболее полной реализации способностей и потенциала каждого работника. Поэтому необходимо развивать сотрудничество с подчинёнными. Для его налаживания полезно знать **теорию X** и **теорию Y** Д. МакГрегора, в которых он представил два основных подхода к организации управления.

В теории Y большое внимание уделяется природе взаимоотношений, созданию среды, благоприятствующей возникновению преданности организации, её целям, предоставляющим возможность для максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности при их достижении; поэтому акцент делается не на внешний контроль, а на самоконтроль, который возникает, когда работник воспринимает цели компании как свои собственные.

По мнению МакГрегора, по мере перехода организации от применения теории X к теории Y структура организации должна претерпевать серьезные изменения, всё более отклоняясь от жёсткой иерархической структуры, в которой власть и ответственность в основном сосредоточены на высших уровнях управления.

Достижения школ человеческих отношений и поведенческих наук состояли в том, что они:

- 1) рассматривали членов организации как богатых способностями людей, а не как инструменты для достижения целей;
- 2) расширили понимание и практическое применение таких организационных процессов, как мотивация, коммуникации, лидерство, групповая динамика;
- 3) создавали модели поведения, в которых каждый работник мог быть использован в соответствии с его потенциалом.

Общим недостатком ранних школ менеджмента – классической и человеческих отношений является отсутствие комплексности исследования, изучение какого-то одного элемента организации, поиск единственного пути решения управленческих проблем. Этот недостаток стал причиной возникновения нового направления в эволюции управленческой мысли – **школы социальных систем**, или **системного подхода**, который интегрировал вклады всех школ управления, доминировавших в теории и практике в разное время, в единое целое. Системный подход является основным методологическим подходом в ОП.

Школа возникла в конце 50-х годов. Её представителями были А. Чандлер, Г. Саймон, Д. Марч, П. Друкер, а в России – В.Г. Афанасьев, И.В. Блауберг, Э.Г. Юдин. Они рассматривали организацию как систему, как сложный комплекс взаимозависимых и взаимодействующих элементов, а человека – как одного из элементов. Кроме того, школа подчёркивает, что организация – открытая система, встроенная в более сложную систему – внешнюю среду, с которой она находится в постоянном взаимодействии. Система получает некие ресурсы из внешней среды, трансформирует их и возвращает готовые продукты во внешний мир. При этом она характеризуется энтропией и синергизмом.

Системный подход подчёркивает необходимость учёта в управленческой деятельности влияния и взаимодействия множества факторов, находящихся как внутри, так и вне организации и оказывающих на неё либо прямое, либо косвенное влияние. Элементы системы должны быть взаимозависимыми или взаимодействующими. Можно объединить разнообразные части в «целое», но пока не обеспечен особый механизм взаимодействия этих частей, «целое» не будет представлять собой систему.

Основными частями системы в данном подходе являются: индивиды, формальные и неформальные группы, их отношения, типы статусов и ролей в группах. Части системы связаны организационными формами, к которым относятся формальные и неформальные структуры, каналы коммуникаций, процессы принятия решений. В связи с этим школа социальных систем продолжила разработку современных теорий мотивации, коммуникаций, лидерства, начала разрабатывать теории принятия решений, конфликтов, гибких организационных структур, стратегического управления.

Основная идея системного подхода, используемая *современным менеджментом*, – рассмотрение организации как *целостной открытой системы*. Основными свойствами открытых систем, к которым относятся личность, группа, коллектив, организация являются:

- целостность, неаддитивность;
- структурность;
- взаимозависимость системы и среды;
- автономность;
- адаптивность;
- иерархичность;
- уникальность;
- динамичность;
- инертность.

В конце 60-х годов начал разрабатываться **ситуационный подход** к управлению (П. Друкер, Р. Томпсон, П. Лоренс, Л. Лорш). Он стал логическим продолжением теории систем. Ситуационный подход не отвергает приведённые теории. Он использует возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Залогом успеха современного менеджмента является познание науки управления и умение верно применить нужную научную теорию в ситуации, для которой она предназначена. С точки зрения ситуации «лучшего способа» управления не существует. Данный подход пытается определить, какие переменные являются значимыми и как они влияют на эффективность организации. Ситуационный подход к ОП исходит из того, что *достижение эффективности в различных ситуациях предполагает специфические образцы поведения*.

Преимущество ситуационного подхода состоит в том, что он поощряет проведение анализа сложившихся в организации условий,

выводы которого ложатся в основу принимаемых решений, т. е. данная концепция побуждает к отказу менеджмента от универсальных предположений относительно поведения сотрудников. Использование ситуационного подхода предполагает обращение к расширенному кругу научных дисциплин, системность и ориентацию на исследования. Таким образом, он способствует практическому применению всех имеющихся в «арсенале» менеджеров знаний о поведении людей в организациях.

Методологию ситуационного подхода можно разделить на 3 основные части:

- менеджер должен быть знаком с основными концепциями управления; он должен понимать процесс управления; индивидуальное и групповое поведение; системный анализ; методы планирования и контроля; количественные методы принятия решений;
- каждая из управленческих концепций имеет свои сильные и слабые стороны, их необходимо учитывать, применяя к конкретной ситуации, а также необходимо предвидеть вероятные последствия применения данных концепций;
- менеджер должен уметь правильно интерпретировать ситуацию, определять, какие факторы наиболее важны в данной ситуации, а какими переменными можно пренебречь.

Дисциплина ОП берёт своё начало с отчёта американских специалистов по управлению Р. Гордона и Д. Хауелома, которые в 1959 г. опубликовали результаты своих исследований, включавших анкетирование студентов и преподавателей бизнес-школ. Их выводы свидетельствовали, что преподавание таких дисциплин, как управление, психология бизнеса не в полной мере отражает потребности руководителей. В настоящее время ОП реально превратилось в конкретную область научных знаний, связанную с практикой эффективного управления современными организациями. Изменения, происходящие во внешней и внутренней среде организаций, появление новых видов организаций, новых знаний о человеческом поведении обуславливают необходимость разработки и реализации на практике новых моделей ОП. В них получают воплощение идеи партнёрства, группового сотрудничества, честного отношения и доверия к людям, демократизации управления и вовлечения персонала в процесс принятия решений, самоконтроля, гуманизации труда, соблюдения этики бизнеса, ориентации на удовлетворение высших потребностей, самоактуализации, высокого качества трудовой жизни и др.⁵

Как показано в табл. 2, «основная тенденция развития ОП состоит в переходе к более открытым, гуманным организациям, в движении к более

⁵ Организационное поведение: Учебник для вузов / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2006. С. 21 - 22.

широкому распределению полномочий, большей внутренней мотивации, более позитивному отношению к людям и к сбалансированности между заботой о сотрудниках и потребностями организации. Дисциплина становится в большей степени вопросом самодисциплины, а не чем-то навязанным извне.

Мы имеем все основания ожидать дальнейшего прогресса, но в настоящий момент особое значение имеют два основных положения: 1) используя ОП, многие работодатели создают более высокое качество трудовой жизни; 2) основной результат повышения качества трудовой жизни — более производительная рабочая сила... С течением времени и по мере возрастания интереса к ОП всё большее и большее количество элементов занимают своё место в сложной мозаике создания совершенных систем организации людей.»⁶

Таблица 2⁷ – Тенденции развития организационного поведения

ОТ	К
♦ Закрытых систем	♦ Открытым системам
♦ Материалистической ориентации	♦ Гуманистической ориентации
♦ Централизованной власти	♦ Распределению власти
♦ Внешней мотивации	♦ Внутренней мотивации
♦ Негативных установок сотрудников	♦ Позитивным установкам людей
♦ Ориентации на потребности организации	♦ Сбалансированной ориентации на потребности работника и организации
♦ Вынужденной дисциплины	♦ Самодисциплине
♦ Авторитарной роли руководителя	♦ Руководящей и поддерживающей роли в команде

1.3. Понятие и виды организации

Организация – это относительно автономная группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. Она представляет собой планируемую систему совокупных (кооперативных) усилий, в которой каждый участник имеет свою, чётко определённую роль, свои задачи или обязанности, которые необходимо выполнять. Эти обязанности распределяются между участниками во имя достижения целей, которые ставит перед собой организация, а не во имя удовлетворения индивидуальных пожеланий, пусть те и другие часто совпадают.

Организация характеризуется рядом **признаков**, каждый из которых в той или иной мере определяет организационное поведение. Основными из них являются:

⁶ Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. С. 413-414.

⁷ Там же.

- миссия и цели, раскрывающие смысл существования организации, её предназначение, причину создания и выхода на рынок;
- набор ресурсов и определённый способ их защиты (начиная с заборов и службы охраны и кончая способами оправдания правомочности своего существования);
- организационная культура – принятая в организации совокупность ценностей, традиций, норм и образцов поведения, которые разделяются членами организации и направляют их поведение на достижение поставленных целей;
- организационная структура – система взаимодействия внутри организации, упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого;
- организация представляет собой открытую систему, встроенную во внешнюю среду, с которой организация находится в состоянии постоянного обмена. На входе она получает ресурсы из внешней среды, на выходе она отдаёт во внешнюю среду созданный продукт. Внешняя среда оценивает деятельность организации и, если это взаимодействие осуществляется успешно, организация продолжает существовать на рынке, если нет – её существование прекращается;
- необходимость управления, которое формирует и мобилизует потенциал организации для решения стоящих задач и запланированных целей;
- организация имеет определённые границы, которые обуславливаются видами деятельности, численностью работающих, капиталом, производственной площадью, территорией, материальными ресурсами, временем (жизненный цикл организации), и т.п. Обычно они фиксируются, закрепляются в таких документах, как устав, учредительный договор, положение.

В табл. 3 представлена классификация организаций на основе особенностей построения отношений внутри организации и её подразделений. В зависимости от способа социальной организованности выделяют *формальные и неформальные* организации.

Формальные организации создаются специально для достижения определённых целей. Они представляют собой официально зарегистрированные, имеющие систему установленных отношений для достижения поставленных целей, структуру должностей, формальные нормы и правила поведения. Они действуют на основании разделения труда и специализации, рациональности и обезличенности.

Неформальные организации возникают спонтанно, они официально не зарегистрированы, имеют совокупность личностных и социальных

отношений, возникающих как результат взаимодействия людей на основе взаимных симпатий и сотрудничества. Например, группа здоровья для пенсионеров.

В зависимости от формы собственности выделяют *государственные, частные и муниципальные организации*.

Основным собственником *государственных* организаций является государство. Например, Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского.

Основным собственником *частных* организаций являются физические или юридические лица. Например, частный детский сад, магазин, парикмахерская.

Таблица 3 – Классификация организаций

Основание классификации	Вид организации
Способ социальной организованности	Формальные Неформальные
Форма собственности	Государственные Частные Муниципальные
Отношение к прибыли	Коммерческие Некоммерческие
Характер потребностей клиентов	Малые Средние Крупные
Формирование отношений внутри организации	Корпоративные Индивидуалистские Эдхократические Партисипативные
Характер существования	Реальные Виртуальные

В *муниципальных* организациях собственность принадлежит местным органам государственной власти и органам местного самоуправления. Например, школа, баня, библиотека.

В зависимости от отношения к прибыли выделяют *коммерческие и некоммерческие организации*. Одной из целей деятельности коммерческой организации является получение прибыли. *Некоммерческие организации* не стремятся извлекать прибыль из своей деятельности, но могут осуществлять предпринимательскую деятельность, когда она совпадает с достижением их целей.

В зависимости от характера потребностей клиентов выделяют *малые, средние и крупные организации*.

Малые предприятия осуществляют индивидуальное и мелкосерийное производство для удовлетворения индивидуальной потребности конкретного клиента (личности или организации), для выпуска продукции

ограниченного потребления. Отличительными особенностями такого производства являются:

- большое разнообразие выпускаемой продукции по отдельным заказам;
- применение универсального оборудования;
- высокая квалификация работающих;
- относительно большая длительность производственного цикла;
- децентрализованное оперативное управление.

Средние по размеру организации осуществляют серийное производство для удовлетворения потребностей конкретных групп клиентов. Отработанные технологии производства позволяют тиражировать продукцию, но осуществлять это небольшими сериями. В последнее время этот вид производства становится преобладающим. К особенностям данного вида производства относятся:

- постоянная номенклатура продукции, выпускаемой определёнными партиями;
- использование работников средней квалификации;
- относительно небольшой производственный цикл изготовления изделий;
- специализация рабочих мест на выполнении нескольких постоянно закрепленных за ними операций.

Крупные организации осуществляют крупносерийное или массовое производство для удовлетворения обезличенной потребности. Отличительными чертами данного вида производства являются:

- ограниченная номенклатура выпускаемых изделий;
- специализация рабочих мест на выполнении, как правило, одной-двух постоянно закреплённых операций;
- производство стандартизованных продуктов;
- существенное сокращение производственного цикла изготовления изделий;
- использование стандартных технологических и управленческих процедур.

В зависимости от формирования отношений внутри организации выделяют *корпоративные, индивидуалистские, эдхократические и партисипативные организации.*

Корпоративные организации представляют собой объединение людей по социальным и профессиональным критериям для осуществления совместной деятельности. Для них характерны:

- устойчивый характер производства;
- чёткое горизонтальное и вертикальное разделение труда;
- иерархия управления;
- стандартизация деятельности;
- преобладание организационных ценностей над личными.

Индивидуалистские организации – добровольное объединение индивидов. Отличительными особенностями таких организаций являются:

- изолированность труда исполнителей;
- гибкие структуры управления;
- меняющийся характер загрузки отдельных исполнителей;
- смена специализации работников.

Например, страховые организации, организации сетевого маркетинга.

Эдохократические организации основаны на знаниях и компетенции исполнителей. Формальности при проектировании структуры сведены к минимуму. В этих организациях преобладают неформальные и горизонтальные связи, обеспечивающие творческое сотрудничество в решении сложных проблем. Примерами таких организаций являются венчурные фирмы, консультационные центры, научные школы при ведущих университетах страны.

Партисипативные организации предполагают участие работников в управлении. Партисипативное управление может быть реализовано по следующим направлениям:

- 1) работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность (режим работы, выбор средств её осуществления);
- 2) работники привлекаются к принятию решений по поводу выполняемой ими работы. В этом случае руководитель советуется с работником по поводу того, что и как ему делать, то есть работник привлекается к постановке целей, задач, которые ему придётся решать;
- 3) работникам даётся право контроля за текущей деятельностью, качеством и количеством осуществляемого труда и устанавливается ответственность за конечный результат;
- 4) предполагается широкое участие работников в рационализаторской деятельности, в вынесении предложений по совершенствованию их работы и работы организации в целом;
- 5) работникам предоставляется право на формирование рабочих команд из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе, т.е. даётся право принятия решений по поводу кооперирования в группу.

В реальной практике эти направления осуществления партисипативного управления обычно используются в комбинации, так как они тесно связаны и дополняют друг друга. Отдельные элементы партисипативного управления применяются достаточно успешно во многих организациях. Наиболее наглядным примером этого являются японские кружки качества.

В зависимости от характера существования выделяют *реальные и виртуальные* организации. *Реальные* организации существуют в реальном

физическом смысле, *виртуальные* осуществляют свою деятельность с применением современных электронных средств телекоммуникаций в виртуальном пространстве. Они тоже производят реальную продукцию, но реальное общение в такой организации сведено к минимуму. Виртуальная организация создаётся для выполнения какой-либо работы или удовлетворения возникающей потребности. Если потребность удовлетворена, она прекращает своё существование.

Виртуальные организации имеют много преимуществ, главным из которых является конкурентоспособность. Даже небольшая виртуальная организация может использовать огромный ресурсный потенциал аутсорсинга. Он позволяет получить организации необходимые в данный момент услуги (разработка инженерных решений, установка оборудования и т.д.) при сокращении операционных расходов.

Основными недостатками виртуальных организаций являются:

- необходимо оснащение организации современными средствами коммуникации (электронной почтой, устройствами для проведения телеконференций);
- требуется другая квалификация персонала;
- частые командировки руководителей по местам расположения производств;
- отсутствие непосредственного контроля, когда менеджеру компании приходится полагаться на контракты, переговоры и электронные сообщения своих партнёров.

Существует *отечественная типология хозяйственных организаций*, включающая в зависимости от способов утверждения авторитета, четыре модели отношений между руководителями и подчинёнными:⁸

- **бюрократизм** (руководитель в роли начальника): взаимодействие на основе административной иерархии, жёсткое распределение обязанностей. Решения – за руководителями, исполнение – за подчинёнными, контроль отлажен, ответственность на исполнителе, контакты по вертикали формальные, деперсонифицированные, деловые;
- **патернализм** (руководитель в роли хозяина, отца): чёткая иерархия, права хозяина неоспоримы, решения и контроль – за ним, информация неполная, организация труда достаточно гибкая, есть взаимозаменяемость, ответственность коллективная. Единство организации достигается благодаря личному влиянию хозяина, взаимоотношениям придаётся личный характер, внерабочие проблемы подчинённых становятся предметом заботы хозяина;
- **фратернализм** (братство, руководитель в роли лидера): иерархия сглаживается, стремление к коллегиальному принятию решений,

⁸ *Стивак В.К.* Организационное поведение. – М.: Эксмо, 2007. С. 117.

ориентация на осознанное выполнение, самостоятельность и доверие, гибкость и взаимопомощь, неуспех – коллективная беда, отношения подчёркнуто неформальные, деления проблем подчинённых на рабочие и нерабочие нет;

- **партнёрство** (руководитель – координатор): иерархия явно не выражена, решения принимаются на основе общего и доброжелательного обсуждения, подчинённые понимают смысл решений и выполняют их в процессе самостоятельной работы, за каждым закреплены чёткие функции, но текущего контроля нет, есть общая координация, ответственность за определённый участок – на конкретном исполнителе, отношения деперсонифицированы, переведены на служебно-контрактную основу, налаживание внеслужебных связей необязательно, как и вникание в личные дела, особая преданность предприятию не требуется, нужно только хорошо выполнять своё дело.

1.4. Эффективность деятельности организации

Поведение организации должно быть эффективным. Конечным критерием организационной эффективности является способность организации сохранять своё положение во внешней среде. Следовательно, *выживание* организации представляет собой долгосрочную меру организационной эффективности. Выживание осуществляется посредством адаптации организации к среде, либо изменения самой среды функционирования организации.

Менеджеры должны располагать индикаторами, позволяющими оценивать вероятность выживания организации. На практике они используют ряд краткосрочных показателей долгосрочной выживаемости, например, производительность, эффективность, качество продукта, норма прибыли, цена акции, аварийность, текучесть кадров, количество невыходов на работу, абсентеизм, моральное состояние и удовлетворённость работников, наличие контрактов, соглашений о сотрудничестве, возможность получения полной, точной информации и вовремя. Каждый из этих индикаторов используется в определённых целях. Для упрощения предлагается использовать пять критериев краткосрочной эффективности: продуктивность, качество, эффективность, гибкость и удовлетворённость (см. рис. 1).

На рис. 1 представлена взаимосвязь краткосрочных критериев эффективности с двумя среднесрочными критериями (конкурентоспособность и развитие), которые дополняют временную модель эффективности. Рассмотрим краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные критерии.

Продуктивность – способность организации обеспечить необходимое количество и качество продукции в соответствии с требованиями внешней среды. Показателями продуктивности могут быть

прибыль, объём продаж, рыночная доля, количество обслуженных клиентов и т.д.

Качество означает удовлетворение запросов покупателей и клиентов в части функционирования изделий и предоставления услуг, причём показатели оценки качества исходят от самих покупателей и клиентов.

Эффективность организации – это отношение «выходов» к вводимым факторам. Этот краткосрочный критерий базируется на полном цикле «вход – процесс – выход» и, тем не менее, в основном базируется на первых двух элементах. Показателями эффективности являются: отношение валового дохода, прибыли к издержкам, объёму производства, применённому капиталу, заработной плате персонала и т.д.

Гибкость – способность перераспределять ресурсы с одного вида деятельности на другой без коренного изменения основных производственных фондов и технологий, осваивать выпуск и прибыльную продажу новых и разных товаров, учитывая потребности покупателей и изменение стратегий конкурентов.

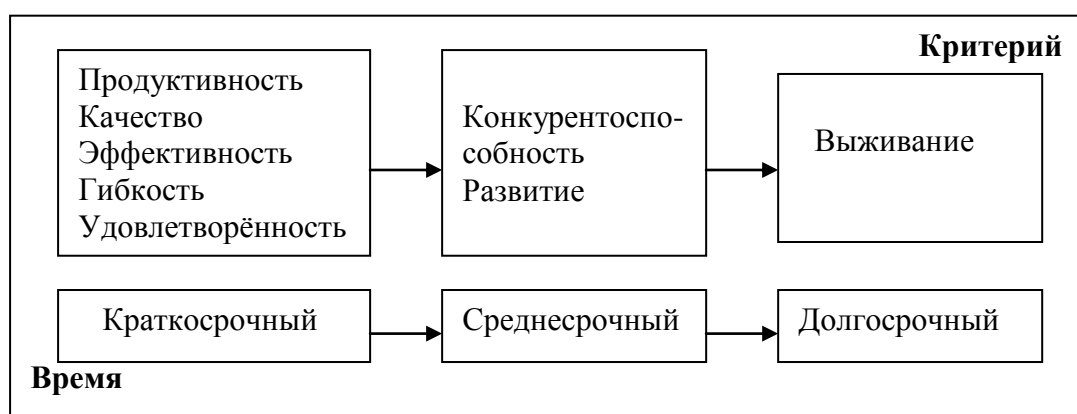


Рис. 1 – Временная модель эффективности⁹

Удовлетворённость – означает, что работники удовлетворены своей работой, местом в организации, отношениями внутри коллектива и с руководителями. Показателями удовлетворённости могут быть текучесть кадров, конфликтность, ответственность за порученное дело, прогулы, жалобы. Критерии оценки краткосрочной эффективности взаимосвязаны. Например, рост производительности труда в результате использования жёстких автократических методов приведёт к снижению удовлетворённости, что может снизить общую эффективность управления в организации.

Среднесрочные критерии эффективности отражают более продолжительный временной горизонт по сравнению с краткосрочными. К ним относятся конкурентоспособность и развитие.

⁹ Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. – М., 2000. С. 37-38.

Конкурентоспособность представляет собой относительную оценку преимуществ организации, её продуктов и позволяет ей с большей эффективностью удовлетворять потребности потребителей. Конкурентоспособность характеризует положение организации в отрасли, её долю рынка. Конкурентоспособной является та организация, которая занимает наиболее устойчивые позиции на выбранных рынках, причём эти позиции она способна сохранить.

Развитие – инвестирование организацией средств таким образом, чтобы удовлетворять будущий спрос внешней среды. Оно проявляется в диверсификации деятельности организации, осуществлении технологического прорыва, реализации программ обучения и развития человеческих ресурсов, повышении социальной ответственности и т. д. Развитие организации является предпосылкой её выживания в долгосрочной перспективе, несмотря на то, что такое использование ресурсов снижает продуктивность и эффективность в краткосрочном периоде. Конкурентоспособность и развитие обеспечивают адаптацию организации к быстро меняющейся внешней среде.

Долгосрочный критерий эффективности – способность организации сохранять своё положение во внешней среде, т.е. выживать в долгосрочной перспективе.

Итак, организацию, особенно современную, «живую» можно одновременно рассматривать как объект и как субъект управления. Эффективность (внутренняя, экономическая) организации как *объекта* управления определяется результатом функционирования по отношению к затратам ресурсов, вызвавших этот результат. По мере роста организованности персонала, уровня его профессионализма, способности генерировать идеи и принимать коллективные решения она становится субъектом управления. Как субъект управления организация решает вопросы выживания в долгосрочной перспективе. Признаки субъектности организации проявляются в её организационной культуре, которая становится одним из механизмов самоуправления организации. Эффективность организации как *субъекта* управления определяется содержанием организационной культуры, которая способна интегрировать организацию изнутри, стимулировать самоактивность и обеспечивать её гибкость и жизнеспособность.

Условия эффективности организации как субъекта управления:¹⁰

- **возможность** осуществлять совместные самостоятельные действия;
- наличие **объединительной идеи**, общей цели и общих потребностей как основе мотивации активных действий;
- **готовность** рядовых исполнителей активно действовать;

¹⁰ Организационная культура: учебник / Под ред. Шаталовой Н.И. – М.: Изд-во «Экзамен», 2006. С.62.

• наличие **организационных механизмов** самоорганизации (представительность власти или самовыдвижение руководящего центра).

Каждый вид эффективности имеет свои источники (см. рис. 2). Источники *организационной эффективности* представляют собой взаимодействие индивидуальной и групповой эффективности с учётом синергетического эффекта. Кроме того, на организационную эффективность воздействуют внешние условия функционирования организации, используемые технологии и уровень технического оснащения организации, выбранная стратегия, способная обеспечить динамическое равновесие в системе: «организация – среда». и т. д .

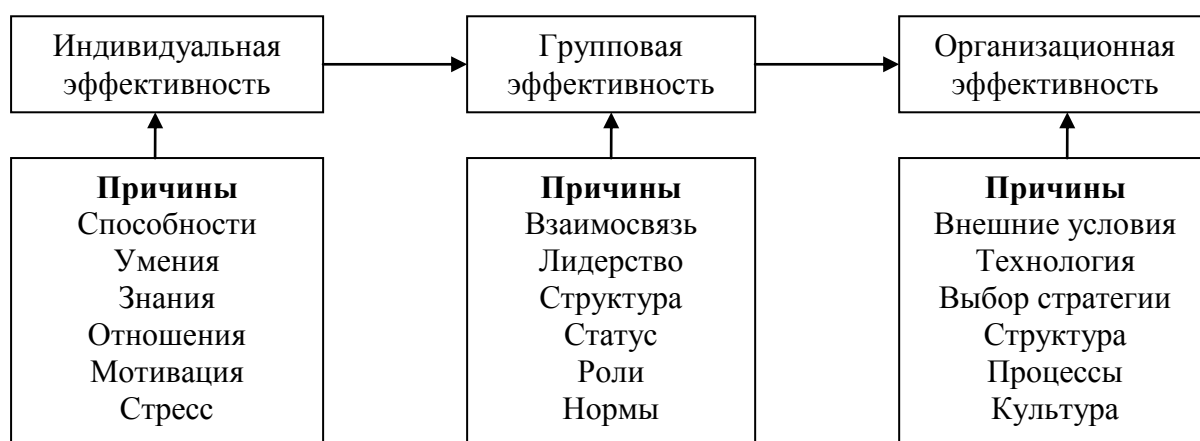


Рис. 2 – Источники повышения эффективности ¹¹

Индивидуальная эффективность – результат выполнения работником поставленных задач с учетом затрат на их реализацию. На индивидуальную эффективность влияют: квалификация специалиста, его знания, способности, умения, уровень мотивации, морально-психологический климат в коллективе, стрессовые нагрузки, возникающие при выполнении заданий.

Групповая эффективность представляет собой результат совместной деятельности по достижению поставленных целей. При правильной организации групповой работы возможно достичь значительного превышения простого сложения возможностей отдельных участников коллективного процесса – эффекта синергии.

Вопросы для повторения и обсуждения.

1. Что нового вносит изучение дисциплины ОП в подготовку менеджеров?
2. Что нового вносит в организационное поведение осознание того, что люди – главный ресурс организации?
3. В чём состоит влияние организации на поведение сотрудников?

¹¹ Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. М., 2000. С. 23.

4. Используя рис. 3, покажите, какое значение имеет знание теории ОП.



Рис.3 – Взаимодействие теории, исследований и практики в организационном поведении

5. Почему организация нуждается не просто в квалифицированных сотрудниках, а в развитых личностях?
6. Назовите критерии эффективности деятельности организации. Каковы краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные критерии эффективности организации? Может ли организация быть эффективной в краткосрочном периоде и неэффективной в среднесрочном, долгосрочном периодах? (При ответе используйте рис. 1).
7. Какие методы могут быть использованы при исследовании поведения личности в организации?
8. Какой вклад в становление организационного поведения внесли классическая школа, школа «человеческих отношений» и системный подход к управлению. (При ответе используйте рис. 4).



Рис. 4 – Взаимосвязь основных школ и подходов в управлении

9. Почему вид организации предопределяет поведение сотрудников?

10. Дайте краткую характеристику основных нормативных документов, определяющих поведение организации по отношению к работнику.
11. Что представляет собой предмет ОП как учебной дисциплины?
12. Каковы характеристики эдхократической организации и по какому критерию она классифицирована?
13. Какие знания, умения, навыки из области менеджмента нужны, чтобы превратить организации в эффективно действующие?
14. Каковы тенденции развития организационного поведения? При ответе используйте табл. 2.
15. Назовите характеристики новых моделей организационного поведения, которые соответствуют изменениям, происходящим во внешней и внутренней среде организаций.
16. Опишите 4 типа моделей организации, отражающих эволюцию теоретических концепций менеджмента, и рассмотрите подходы к измерению и оценке эффективности организации, соответствующие этим моделям, используя рис. 5.



Рис. 5 – Четыре подхода к измерению и оценке эффективности организации

17. Прокомментируйте высказывание Ньюстрема: «Предположение о том, что цель ОП — достижение высокой степени удовлетворённости работников, является ошибочным в тех случаях, когда оно не выражается в новой продукции и высоком уровне обслуживания клиентов. Также справедливо, что человек, который ориентируется

только на выпуск продукции, игнорируя потребности работников, неправильно использует ОП»¹².

18. Прокомментируйте следующие высказывания:

- 1) «Работники, испытывающие удовлетворение от своего труда, производят продукцию высокого качества»;
- 2) «Высоко сплочённые группы рабочих обычно более продуктивны, чем несплочённые группы».

19. Назовите источники повышения индивидуальной, групповой и организационной эффективности. (При ответе используйте рис. 2).

20. Какова, на ваш взгляд, совершенная система организации людей?

ЗАДАНИЕ 1¹³

Характеристики организации

Проанализируйте ситуации с точки зрения их соответствия определению организации, данному на странице 23, и ответьте на вопрос, почему что-то можно назвать организацией, а что-то нельзя?

1. Муж и жена в супермаркете делают покупки.
2. Жители одного городского дома – многоэтажки – делают покупки в супермаркете.
3. Все покупатели и работники супермаркета в данный момент времени.
4. Все они же вечером в своих домах.
5. Все они же эвакуируются службой Гражданской обороны и чрезвычайных ситуаций из своих домов за город по причине наводнения.
6. Люди собрались на митинг.
7. Люди собрались на собрание своей партии.

¹² Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. С. 421.

¹³ Организационная культура: учебник / Под ред. Шаталовой Н.И.. – М.: Издательство «Экзамен», 2006. С. 50.

ГЛАВА 2. ПОВЕДЕНИЕ ИНДИВИДА

Основные вопросы.

1. Основа понимания поведения людей в организации.
2. Сущность, свойства и процесс восприятия.
3. Законы и эффекты восприятия.
4. Понятие атрибуции, её типы и эффекты.
5. Формирование впечатлений и управление впечатлениями.

2.1. Основа понимания поведения людей в организации

Индивидуальная деятельность людей, работающих в организации, составляет основу деятельности организации в целом. Именно поэтому понимание поведения людей, личности весьма важно для эффективного управления организацией. **Поведение** – это то, что делает индивид, это совокупность совершаемых человеком поступков. Поведение – это особая форма активности организма, осваивающего среду. Поведение индивидов в организации определяется правилами и ограничениями, которые действуют в ней для достижения поставленной цели.

Для понимания поведения людей в организации, необходима информация об индивидуальных различиях (особенностях) индивида. Менеджеру важно понять, как эти индивидуальные особенности влияют на поведение и работу служащих. На поведение работников влияют также факторы окружающей среды, множество индивидуальных факторов, полученные результаты (см. рис. 6).

Достаточно условно можно привести формулу поведения людей:

$$\mathbf{B} = \mathbf{f}(\mathbf{I}, \mathbf{E}),$$

где: **В** – поведение, функция индивидуальных характеристик и особенностей личности, обусловленная внешним окружением в результате социализации;

I – индивидуальные характеристики и особенности личности, её природные свойства. Они представляют собой своеобразие психики и личности человека, её неповторимость, проявляющиеся в особенностях темперамента и характера, интеллекта, потребностей и способностей;

E – среда, окружающая индивида; это те организации, где происходит процесс его социализации.

Поведение человека не поддаётся однозначному объяснению. На рис. 6 представлена модель релевантных переменных, влияющих на поведение человека. В данной главе наибольшее внимание будет уделено таким психологическим характеристикам человека, как восприятие и атрибуция. В главе 3 будут рассмотрены такие индивидуальные различия людей, как демографические характеристики, способности и навыки, психологические

особенности (система ценностей, установки, отношение к работе, характер).

Поведение человека обусловлено **причинностью, целенаправленностью, мотивированностью.**

Любое поведение имеет свои причины, т.е. определяется теми событиями, которые ему предшествовали и вызвали определённую форму поведения. Поведение определяется целью, для достижения которой индивид предпринимает определённые действия, осуществляет определённую форму активности. Поведение мотивировано – в любом поведении присутствует мотив.

Мотив, побуждая человека к действию, определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. Поведение человека определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определённом отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура человека рассматривается как основа осуществления им определённых действий. Сила мотива зависит от степени актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник.

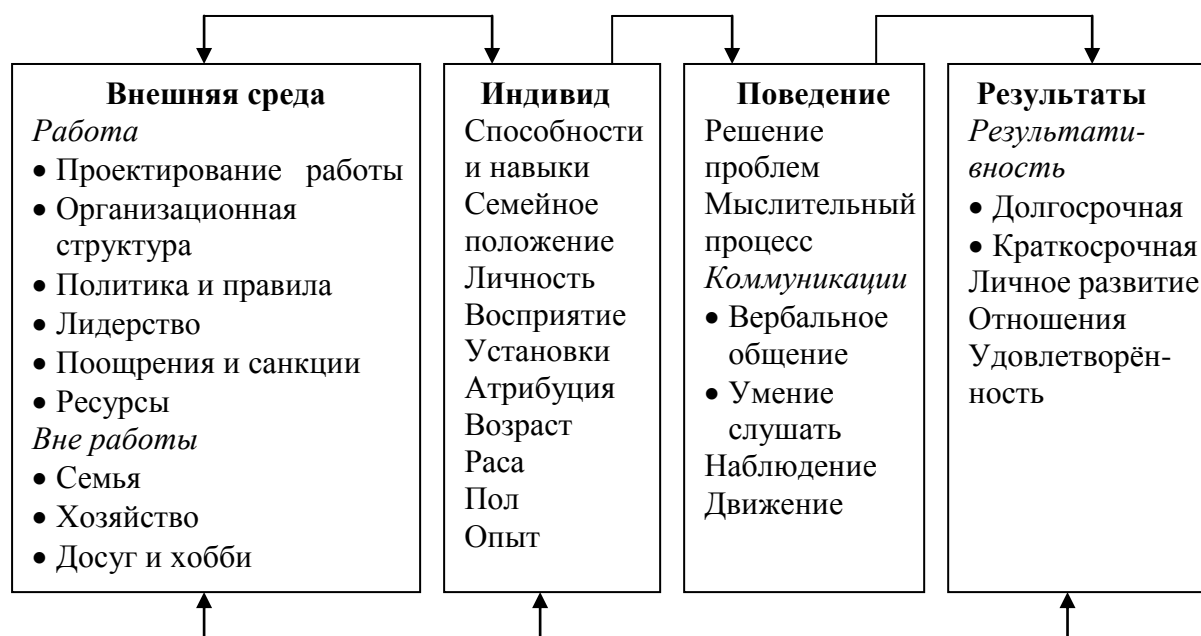


Рис. 6 – Структура индивидуального поведения¹⁴

Результатом поведения работника является эффективная работа. Поэтому индивидуальные переменные и переменные внешней среды влияют не только на поведение, но и на результативность.

¹⁴ Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. М., 2000. С. 86.

Особая роль в понимании поведения людей отводится восприятию, поскольку именно образ мира, Я-образ и образ социальной ситуации в организации, в их личностном смысле, являются главными переменными поведения личности.

2.2. Сущность, свойства и процесс восприятия

Индивиды воспринимают окружающий мир с помощью пяти органов чувств: зрения, осязания, слуха, вкуса и обоняния, которые имеют физические ограничения, предохраняющие от переизбытка информации. Восприятие является познавательным процессом, посредством которого индивид воспринимает окружающую среду, формирует уникальную интерпретацию ситуации и своё ответное поведение (см. рис. 7).

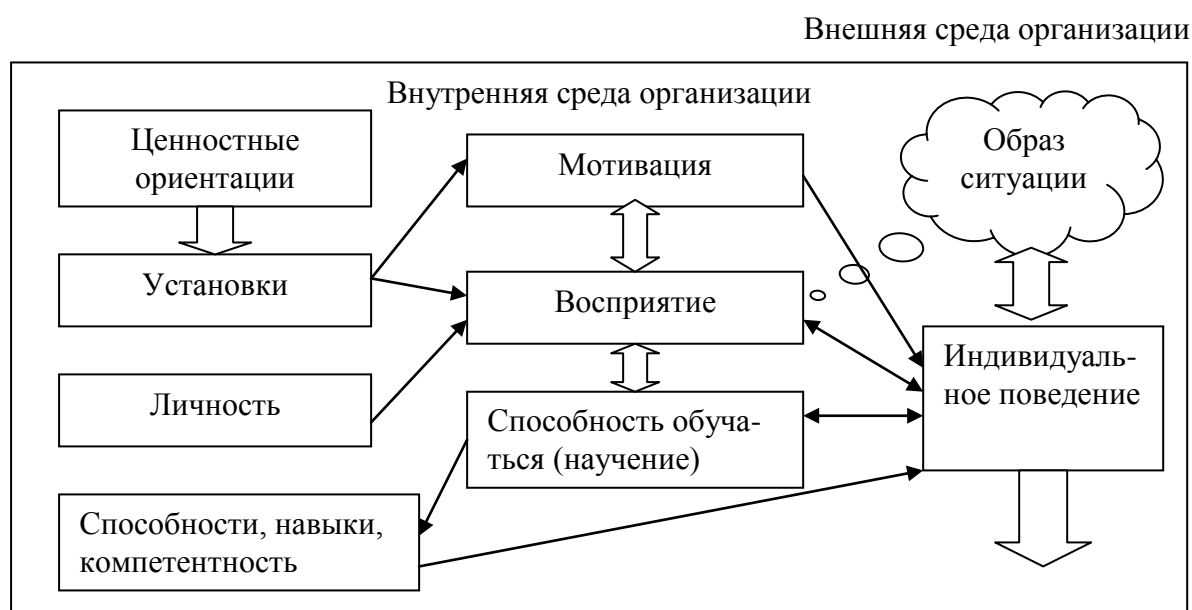


Рис. 7 – Основные переменные, влияющие на индивидуальное поведение ¹⁵

Восприятие (перцепция) – процесс приёма и преобразования информации, обеспечивающий человеку понимание реальности и ориентировку в ситуации. **Перцепция** – это процесс осознания ощущения того, что находится вокруг нас. С помощью восприятия человек придаёт значение элементам и явлениям окружающей среды. Воспринимаемый мир есть чувственное отражение реального. Это фрагмент реального мира.

Особую роль в восприятии играет наше желание воспринимать тот или иной стимул, сознание необходимости воспринимать его, волевые усилия, направленные на то, чтобы добиться лучшего восприятия. **Стимул** – любое событие, предмет, образ, понятие, нечто, возбуждающее организм

¹⁵ Организационное поведение: Учебник для вузов / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2006. С. 43.

или приводящее его в состояние готовности, т.е. воздействующее на организм так, что его поведение изменяется некоторым заметным образом.

Основными свойствами восприятия являются:¹⁶

- *предметность* – способность отражать объекты и явления реального мира в форме целостных образов конкретных предметов. Эти образы обладают относительным постоянством некоторых свойств предметов при изменении условий их восприятия;
- *структурность* заключается в том, что восприятие доводит до нашего сознания смоделированную структуру предмета или явления, с которым мы столкнулись в реальном мире. Мы воспринимаем не наши мгновенные ощущения, а некую абстрагированную от этих ощущений обобщённую структуру, которая формируется в течение некоторого времени;
- *активность* заключается в сосредоточении нашего внимания в любой момент времени только на одном стимуле или конкретной группе стимулов, остальные объекты реального мира активно не отражаются в нашем сознании;
- *апперцептивность* означает ясное и осознанное восприятие какого-либо впечатления, требующее напряжения воли. Поэтому в процессе восприятия большое значение имеет предшествующий перцептивный опыт, особенности личности человека, его знания, мотивы, установки, эмоциональное состояние;
- *контекстность восприятия* – влияние определённых обстоятельств (событий, физических и психологических процессов), при которых происходит действие или событие и которые оказывают влияние на поведение человека. Реакция людей на внешние раздражители зависит от контекста. Главная проблема заключается в том, чтобы различить значительные и незначительные ситуативные воздействия;
- *осмысленность* восприятия связана с мышлением и языком человека. Это выражается в том, чтобы сознательно выделить предмет, мысленно назвать его, т. е. отнести к определённой группе, классу, связать его с определённым словом, осуществить осознанный поиск наилучшего толкования имеющихся данных.

Процесс восприятия – это сложный процесс, состоящий из следующих этапов:

1. **Регистрация (наблюдение).** Сначала мы «наблюдаем» информацию (чувственные данные) из внешнего окружения с

¹⁶ Организационное поведение: Учебник для вузов / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2006. С. 50 - 62.

помощью наших органов восприятия: зрения, слуха, обоняния, осязания, вкуса;

2. Селекция (отбор, избирательность). Наш мозг отбирает только те данные, которые подлежат дальнейшей обработке;
3. Организация восприятия. Мы организуем отобранные данные в значимые образы для интерпретации и ответной реакции;
4. Категоризация, хранение и интерпретация различных стимулов в значащую и логически последовательную картину мира.

Большинство различий перцепции у людей связано с тем, каким образом они *отбирают и организуют* чувственно воспринятые данные. На результат каждого из этапов оказывают влияние как внешние, так и внутренние факторы. Внешние факторы связаны с органами восприятия, чувственными данными или объектом восприятия, а внутренние – с воспринимающей личностью. Характеристики объекта и нас самих – это те ключевые составляющие, которые влияют на то, что мы воспринимаем вещи иначе, чем окружающие нас люди. Рассмотрим факторы, влияющие на избирательность процесса восприятия.

Внешними факторами, влияющими на *избирательность* восприятия являются:

- *размер*. Чем больше размер внешнего фактора, тем большая вероятность его восприятия людьми;
- *движение*. Движущийся фактор имеет большую вероятность восприятия;
- *интенсивность*. Чем больше интенсивность внешнего фактора, тем больше вероятность того, что его воспримут (яркий свет, громкий звук, угрожающая интонация и т. д.);
- *повторяемость*. Повторяющийся фактор воспринимается намного быстрее;
- *контрастность*. Степень выделения объекта на фоне других. Внешние факторы, которые находятся в противоречии с окружением или которые расходятся с ожиданиями людей будут восприняты быстрее;
- *новизна и узнаваемость*. Внимание, в первую очередь, привлекает либо знакомый, либо новый фактор в окружающей среде.

Внутренними факторами восприятия являются перцептивные ожидания (установки), потребности и мотивация, цели и задачи, знания, личностные особенности, Я-концепция, эмоциональное состояние, жизненный и профессиональный опыт.

Перцептивные ожидания – это ожидание, основанное на прошлом опыте с такими или подобными стимулами. Это установка восприятия, при которой люди видят, слышат то, что они хотят или ожидают увидеть и услышать.

Потребности и мотивация играют важную роль в восприятии. Люди замечают чувственные данные, которые потенциально

удовлетворяют их потребности. Необходимость удовлетворить определённую потребность мотивирует к восприятию определённых стимулов. Голодный человек более чувствителен к пище, чем неголодный. Мотивация играет важную роль в определении того, что человек заметит в первую очередь. Например, в период кризиса и возможного сокращения персонала организаций работники будут более чувствительны к объявлениям о найме на работу, чем в предшествующий благоприятный период функционирования организаций.

Личностные особенности, индивидуальность сказываются на том, в каком свете люди воспринимают других людей. Оптимисты видят вещи в благоприятном свете, пессимисты – в негативном. Между этими двумя крайностями те, кто видят вещи более или менее объективно. Реалистично воспринимающие себя люди хорошо знают свои достоинства и недостатки и могут эффективно действовать, не обращая особого внимания на оправдания за свои ошибки. Индивидуальные черты личности (макиавеллизм, локус контроля, авторитаризм, догматизм и др. будут рассмотрены в 3 главе) заставляют людей отфильтровывать или активно отбирать чувственные данные на базе их ориентации.

Я-концепция – это самоопределение каждого человека, она вырабатывается в процессе взаимодействия с окружающими людьми и определяет как мы обрабатываем информацию об окружающем мире и о себе. Воспринимаемый мир группируется вокруг восприятия себя. Я-концепция изменяется с возрастом и под влиянием ситуативных факторов. К таким факторам относятся:¹⁷

- *культура.* Индивидуалистические западные культуры воспитывают независимое, обособленное чувство «Я». Коллективистские азиатские культуры и культуры стран третьего мира воспитывают взаимозависимое, «социально связанное» чувство своего «Я»;
- *личный опыт.* Самоэффективность возникает из опыта, мастерства. Успешное решение задачи, требующей больших усилий, порождает чувство собственной компетентности;
- *суждения других людей.* Мы оцениваем себя, отчасти принимая во внимание то, что о нас думают другие. Дети, о которых отзываются как о талантливых, работоспособных или готовых помочь, стремятся воплотить такие идеи в свои Я-концепции и поведение;
- *роли, которые мы играем.* Когда мы только начинаем играть новую роль (студента университета, родителя, продавца и т. д.), то мы можем испытать чувство неловкости. Постепенно наше чувство «Я» впитывает в себя то, что ранее воспринималось

¹⁷ Майерс Д. Социальная психология. – СПб.: Питер, 2002. С. 88.

просто как исполнение роли в театре жизни. Игра становится реальностью;

- *самооправдание и самовосприятие.* Мы иногда испытываем дискомфорт, если говорили или действовали неискренне. Или если выступали в поддержку чего-то, о чём в действительности почти не задумывались. В таких случаях мы оправдываем свои действия, идентифицируя себя с ними. Более того, наблюдая за самим собой, можно открыть, что теперь воспринимаем себя как человека, придерживающегося взглядов, которые мы выражали;
- *социальное сравнение.* Мы всегда стремимся осознать то, чем мы отличаемся от окружающих нас людей. Как единственная женщина в группе мужчин или как единственный канадец в группе европейцев, мы осознаем свою уникальность. Сравнение с другими также формирует нашу самоидентификацию как богатых или бедных, остроумных или туповатых, высоких или низких, благородных или подленьких.

Мы используем наше «Я» как базу для восприятия. Например, если мы воспринимаем себя некомпетентными, слабыми, незащищенными, то мир вокруг будет восприниматься как угрожающий. Поэтому мы вряд ли будем рисковать и пытаться завоевать наше окружение. Если мы воспринимаем себя знающими, то мы будем ставить высокие цели и добиваться их. Оценивание себя является *самооценкой* или *самоуважением*. Высокий уровень самоуважения более предпочтителен, чем низкий.

Эмоции. Эмоциональное состояние личности оказывает большое влияние на восприятие. Сильная эмоция, например полное неприятие курса фирмы, может вызвать у человека негативное восприятие большинства решений и правил фирмы. Поскольку сильные эмоции часто искажают восприятие, управляющим необходимо осознать, с какими вопросами или действиями связаны сильные эмоции у подчинённых.

Организация восприятия является третьим этапом в процессе восприятия. Фундаментальной формой организации восприятия является «*фигура – фон*» на основе принципа группировки стимулов в узнаваемую структуру. Не все стимулы осознаются с равной ясностью. Сфокусированный (доминирующий) фактор называется фигурой. Фактор, который воспринимается, но не находится в фокусе, называется фоном. *Фигура – фон* это стремление воспринимать чувственные данные, к которым мы наиболее внимательны, на фоне чувственных данных, к которым наше внимание менее пристально. Например, в рабочем коллективе профсоюзный лидер или неформальный лидер воспринимаются руководителем яснее, чем другие рабочие.

Организирующая природа восприятия очевидна также, когда подобные стимулы группируются вместе в некую узнаваемую структуру. *Группировка* является основным принципом организации восприятия и осуществляется по следующим принципам:

- *близость*. Стимулы, расположенные рядом, имеют тенденцию восприниматься вместе;
- *схожесть (подобие)*. Стимулы, схожие по размеру, цвету, форме, очертаниям имеют тенденцию восприниматься вместе;
- *завершение (замкнутость, полнота, цельность)* выражается в стремлении закончить фигуру, имеющую отсутствующие элементы. Эта способность позволяет воспринимать стимулы как цельный объект, хотя некоторые детали объекта остаются невидимыми;
- *общая зона*. Стимулы, выявленные в пределах одной зоны, имеют тенденцию восприниматься как группа. В соответствии с этим принципом мы мысленно объединяем людей из одной страны, провинции или географической зоны.

Результатом процесса восприятия является построение образа ситуации, который более значим для поведения, чем сам объект восприятия. *Образ ситуации* – это обобщённая картина фрагмента реального мира, воспринимаемого человеком с помощью пяти органов чувств: зрения, слуха, вкуса, обоняния и осязания – складывающаяся в результате переработки информации о нём.

С помощью *процессов категоризации и интерпретации* индивид тем или иным образом определяет ситуацию, то есть исследует и оценивает её. Следствием этих процессов становится его поведение, которое он строит в соответствии с ситуацией. В связи с этим можно конкретизировать определение поведения людей, данное в начале данной главы.

Человеческое поведение – это совокупность реакций приспособления к изменяющемуся пониманию ситуаций. Таким образом, человек не просто реагирует на ту или иную ситуацию, но создаёт образ ситуации и определяет себя в этой ситуации.

2.3. Законы и эффекты восприятия

Эффекты восприятия являются одновременно и своеобразными «ошибками» (проявлением неточностей социального восприятия), и важнейшими закономерностями, причины которых коренятся в фундаментальных особенностях психики. Наиболее известными эффектами межличностной перцепции являются:¹⁸

- «*эффект ореола*», суть которого состоит в том, что общее благоприятное впечатление о человеке переносится и на оценку его неизвестных черт, которые воспринимаются как позитивные. И наоборот, общее негативное впечатление также ведёт к

¹⁸ Сост. по: Организационное поведение. Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. С. 63 - 68.

отрицательной оценке тех черт, которые неизвестны. Этот эффект приводит к тому, что информация о каком-то человеке накладывается на сохраненный в памяти образ, который сложился заранее. Этот образ и играет роль «ореола», мешающего видеть действительные черты воспринимаемой личности. Условиями возникновения эффекта ореола являются:

✓ дефицит времени. У человека нет времени, чтобы обстоятельно познакомиться с другим человеком и внимательно обдумать его личностные качества или ситуацию, в которую он попал;

✓ перегруженность информацией. Человек настолько перегружен информацией о других людях, что у него нет возможности и времени подумать детально о каждом в отдельности;

✓ незначимость другого человека. Соответственно, возникает смутное, неопределённое представление о другом, его «ореоле»;

✓ стереотипность восприятия. Возникает на основе обобщённого представления о большой группе людей, к которой данный человек принадлежит по тем или иным параметрам;

✓ яркость, неординарность личности. Одна какая-то черта личности бросается в глаза окружающим и оттесняет на задний план все её другие качества. Физическая привлекательность часто является именно такой характерной чертой.

- *«эффект последовательности» как «эффект первичности»* состоит в тенденции к переоценке первой информации о человеке, к её фиксации и высокой устойчивости в дальнейшем по отношению к другой, поступившей позже, информации. Эта начальная информация получает несоразмерную её объективной важности субъективную оценку и в дальнейшем очень трудно поддается коррекции;
- *«эффект последовательности» как «эффект новизны»*, в отличие от предыдущего, относится к восприятию уже знакомого человека. Когда речь заходит о близких людях, ситуация меняется на обратную: более достоверной почему-то становится последняя, новая информация. Она оказывается субъективно наиболее значимой;
- *«эффекты стереотипизации»*. Стереотип означает чрезмерное обобщение, слишком упрощённое и устойчивое представление о человеке или явлении. Это их устойчивый образ, которым пользуются как схемой при взаимодействии. Он возникает на основе сложившихся в быту или профессиональной деятельности представлений о сути тех или иных явлений. Часто эффекты этой группы возникают относительно групповой или профессиональной принадлежности (все водопроводчики – пьяницы);

- *эффект «роли»*. Следует отличать личностные особенности самого человека и его поведение, определяемое ролевыми функциями. Кроме того, исполнение ролевых функций способно на самом деле оказать воздействие на личность и привести к «профессиональной деформации»;
- *эффект «присутствия»*. Если человек прекрасно владеет навыками какой-либо деятельности, то на глазах у окружающих он справится с ней еще лучше, чем в одиночестве; если же его действия не отточены до автоматизма, то присутствие других людей приведет к не столь высоким результатам;
- *эффект «физиогномической редукции»* состоит в поспешных выводах о внутренних психологических характеристиках человека на основе его внешнего облика. Эти стереотипы иногда базируются на устаревших психофизиологических концепциях о связи черт лица и структуры тела с чертами характера;
- *«эффект красоты»* проявляется в том, что внешне более привлекательные люди расцениваются как более приятные в целом (более открытые, коммуникабельные, успешные);
- *эффект «предположения о сходстве»* состоит в тенденции субъекта считать, что другие значимые для него люди воспринимают окружающих так же, как он сам. Он переносит восприятие других людей на своих подчинённых. Более того, он так строит своё поведение и отношения с подчинёнными, чтобы культивировать и укреплять это «единство восприятия и оценок». В предельном выражении этот феномен может трансформироваться в явление навязывания мнений;
- *эффект «проекции»* состоит в проецировании на людей собственных качеств, что вызывает установку на ожидание соответствующего поведения. Этот эффект часто проявляется в неумении людей встать на точку зрения другого человека;
- *эффект «игнорирования информационной ценности неслучившегося»*. Любой руководитель хорошо знает, что чаще более важным является не то, что человек сказал или сделал, а то, что он не сказал и не сделал. На практике информация «о неслучившемся» не только недооценивается, но вообще часто игнорируется как не имеющая места и поэтому не принимается в расчёт, что приводит к ошибкам в руководстве.

2.4. Понятие атрибуции, её типы и эффекты.

Особую значимость для восприятия имеет атрибуция. Она показывает, как люди объясняют причины собственного поведения и поведения других людей. **Атрибуция** – это процесс восприятия причин или мотивов поведения людей, позволяющий человеку придать смысл

окружающему. Наблюдение за поведением и получение выводов на его основе именуют *составлением атрибуции*.

Причины поведения обычно объясняют индивидуальными (личностными) особенностями либо ситуацией, в которой проявлялось поведение. **Диспозиционная атрибуция** подчёркивает некоторые особенности индивида, например способности, навыки или внутреннюю мотивацию.

Ситуационная атрибуция акцентирует влияние внешней среды на поведение людей. Примером ситуационной атрибуции может быть объяснение опоздания на работу уличными пробками.

При попытке решить, приписывать ли поведение личности или ситуации, Келли предлагает использовать следующие три критерия: ¹⁹

- *согласованность*. Сказали ли бы или сделали ли бы то же самое большинство людей в данной ситуации? Если да, то мы менее склонны объяснять поведение (например, низкое качество продукции) уникальными чертами индивида;
- *необычность*. Является ли поведение необычным или нетипичным для данного лица? Если да, то речь идёт о каком-то ситуационном факторе. Однако если человек так поступает часто, мы прибегнем к личностной атрибуции;
- *последовательность*. Проявляется ли такое поведение последовательным образом? Если оно непоследовательно, то мы склонны к ситуационной атрибуции.

Ошибки атрибуции. Наличие у многих индивидов предубеждений способно привести к неточным выводам. *Атрибуционное предубеждение* – это тенденция предпочитать одно объяснение поведения другому. *Принципиальная ошибка атрибуции* возникает в том случае, когда о личности или ситуации судят на основе ограниченной информации. Наблюдается тенденция придавать слишком большое значение личности или диспозиционным критериям. В то же время люди склонны недооценивать или игнорировать ситуационные факторы.

Кроме того, люди хотят признания за успешную работу и склонны отрицать свою ответственность за неудовлетворительную работу. Это явление называется *предубеждением самооценки*. Индивиды склонны к запоминанию своих удач и забвению неудач. Люди, как правило, объясняют возникновение проблем внешними факторами, а не своими личностными особенностями. Условиями возникновения принципиальной ошибки атрибуции являются: ²⁰

- «ложное согласие» – это переоценка типичности своего поведения (своих чувств, верований, убеждений), выражающаяся

¹⁹ Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. М., 2000. С. 99.

²⁰ Росс Л., Нисбетт Р. Человек и ситуация. Уроки социальной психологии. – М., 1999.

в том, что наблюдатель считает свою точку зрения единственно верной, которая должна быть свойственна всем людям, а любое отклонение от неё связано с личностью наблюдаемого;

- *«неравные возможности»* это непринятие в расчёт ролевой позиции действующего лица. Каждый человек играет множество ролей, и некоторые его роли позволяют легче самовыразиться и проявиться позитивным качествам;
- *«большее доверие фактам, чем суждениям»*. Первый взгляд всегда обращён к «более выпуклому» факту – к личности («фигуре»), а ситуацию («фон») ещё следует определить. Здесь срабатывает механизм фокусировки восприятия «фигура-фон»;
- *«легкость построения ложных корреляций»*. Этот феномен состоит в том, что наблюдатель произвольно соединяет какие-либо две личностные черты как обязательно сопутствующие друг другу. Особенно часто осуществляется произвольная связка внешних черт и психологических свойств, что ускоряет и упрощает процесс атрибуции.

Знание законов атрибуции и основных атрибутивных ошибок поможет менеджеру правильно воспринимать себя и своих сотрудников.

2.5. Формирование впечатлений и управление впечатлениями

Впечатление – это след, оставленный в сознании, душе восприятием другого человека, образцов его поведения. Разнообразная информация о человеке складывается в единое впечатление, которое он производит на других людей, и которое влияет на социальное восприятие и развитие дальнейших отношений с этим человеком.

Наиболее важными факторами, влияющими на определение важности той или иной информации, формирующей впечатление о человеке, являются следующие:²¹

- *источник входных данных*: информация из источников, которым мы доверяем, оценивается как более важная, чем информация из источников, которым мы не доверяем;
- *позитивный или негативный характер информации*: обычно мы оцениваем негативную информацию о других людях как более важную по сравнению с позитивной;
- *полнота информации* о поведении человека, особенностях и странностях его характера: чем более необычны данные, тем большее значение мы придаём информации;
- *информация, полученная первой*, обычно ценится выше, чем информация, полученная позднее (это явление известно как эффект последовательности).

²¹ Robbins S. Essentials of organizational behavior. – Prentice Hall, 1992. P 81.

Характер впечатления может меняться, если мы получаем больше информации о человеке. Первое впечатление складывается в значительной мере на основе конкретных образцов поведения; позднее, когда наш опыт общения с человеком растёт, наше впечатление состоит уже большей частью из ментальных абстракций, полученных в результате наблюдения за поведением этого человека.

Формирование впечатления – это процесс создания человеком благоприятного впечатления о себе в глазах других людей, способствующего желаемому восприятию этого человека.

Управление впечатлением – это процесс формирования, поддержания и контроля впечатления других людей о себе. Основные тактики управления впечатлениями делятся на две группы:

- *усиление собственной позиции* – попытки поддержать наш собственный образ. Сюда относятся действия по улучшению собственной внешности, манеры поведения; усилия по развитию способностей, повышению квалификации и профессионализма;
- *усиление позиции второй стороны* – попытки сделать так, чтобы интересующий нас человек чувствовал себя комфортно в нашем присутствии, поскольку возникающие позитивные чувства у воспринимающего человека играют важную роль в формировании привлекательности и возникновении симпатии.

Наиболее известными приёмами усиления позиции второй стороны являются:

- комплименты и лесть, когда мы осыпаем интересующего нас человека похвалами, даже если он их не заслуживает;
- выражение согласия с мнением этого человека;
- проявление высокого уровня заинтересованности в нём (ловим каждое слово);
- маленькие одолжения лично для него;
- просьбы о совете или ответной реакции;
- выражение симпатии к нему вербальными или невербальными способами.

Решение об использовании перечисленных приёмов управления впечатлениями является этическим вопросом, на который каждый человек должен ответить сам.

Вопросы для повторения и обсуждения.

1. Что включается в понятие «поведение личности» и каковы его особенности?
2. Как менеджеру разрешить проблему несоответствия между поведением работника в нынешней ситуации и желательным поведением в будущем?
3. Какими свойствами обладает процесс восприятия?

4. Какое свойство восприятия иллюстрирует следующее высказывание Козьмы Пруткова: «Многие вещи нам непонятны не потому, что наши понятия слабы; но потому, что сии вещи не входят в круг наших понятий».
5. Какие внешние и внутренние факторы можно использовать, чтобы усилить эффект восприятия?
6. Прокомментируйте высказывание английского драматурга Бернарда Шоу: «Нет людей, которые бы одинаково вспомнили один и тот же случай».
7. Каковы формы организации восприятия и принципы группировки?
8. Какие этапы можно выделить в процессе восприятия?
9. Прокомментируйте высказывание: «Личность фактически сама создаёт тот социальный мир, в котором живёт».
10. С какими эффектами восприятия вы сталкивались в своей жизни?
11. Каково различие «эффекта ореола» и стереотипа в восприятии?
12. Какие стереотипы связаны с восприятием демографических характеристик личности? К каким последствиям это может привести?
13. Почему важно понимать процесс восприятия и влияющие на него факторы в условиях организации? (При ответе используйте рис.7).
14. Прокомментируйте высказывание русского писателя А.П. Чехова: «Голодная собака верит только в мясо».
15. Что означает термин «стереотип»? Почему он рассматривается как проблема процесса восприятия?
16. Объясните факторы, определяющие восприятие одного человека другим.
17. Прокомментируйте утверждение «восприятие реальности важнее самой реальности» в организационном контексте.
18. Некоторые компании и агентства проводят опросы общественного мнения среди собственных сотрудников. Почему они заинтересованы в таких опросах?
19. Какая ошибка восприятия, допущенная менеджером, могла бы создать дополнительные проблемы в оценке работы подчинённых? В оценке кандидата при приёме на работу? Какие эффекты восприятия необходимо учитывать?
20. Объясните фундаментальную ошибку атрибуции.
21. Опишите виды атрибуции, которые люди используют в своей работе.
22. Почему согласно высказыванию французского писателя Андре Моруа: «Каждый убеждён, что другие ошибаются, когда судят о нём, и что он не ошибается, когда судит о других?»
23. Прокомментируйте высказывание французского писателя Жюль Ренара с точки зрения ошибки атрибуции: «За нашу леность нас карают не только наши неудачи, но и удачи других».
24. Назовите три фактора, влияющие на процесс атрибуции.

25. Изучение провалов малого бизнеса показало, что владельцы обычно видели причины в экономическом спаде и жёсткой конкуренции, тогда как кредиторы более склонны видеть причину провалов в неэффективном менеджменте. Какие в данном случае проявляются атрибуционные склонности? Почему при этом существует разница в атрибуции?
26. Какие факторы влияют на отбор информации для формирования впечатления?
27. Прокомментируйте высказывание французского писателя Андре Моруа: «Если бы мы знали других, как знаем себя, тогда даже самые предосудительные поступки показались бы нам достойными снисхождения».
28. Назовите тактики управления впечатлениями. Надо ли их использовать?
29. Согласны ли Вы с утверждением французского писателя-моралиста Люка де Клапье Вовенарга: «Искусство нравиться – это умение обманывать»?
30. Может ли впечатление отличаться от характеристик личности?
31. Можно ли точно предсказать объём продаж, если компания принимает решение о снижении цены на товар? Объясните.

ЗАДАНИЕ 1²²

Собака Гарри

Цель задания – продемонстрировать, как разное восприятие проблемы предопределяет людские попытки её разрешить.

Прочитайте историю и ответьте на поставленные вопросы.

У Гарри была пушистая собачка, которую он очень любил. Его подружка тоже её любила. Когда она предложила за неё Гарри 10 фунтов – всё, что у нее было, – он почувствовал, что должен отдать собачку. Однако он так тосковал по животному, что на другой день дал своей подружке 20 фунтов и забрал собачку домой.

Но подружка, которую звали Мэри, все равно хотела иметь эту собачку, а потому скопила еще 10 фунтов и предложила Гарри 30. Бедный Гарри не любил отказывать, поэтому он оставил ей собачку и взял 30 фунтов.

Но к этому времени ему надоела вся эта история, и через пару дней он отправился к Мэри, вручил ей 40 фунтов и попросил собачку назад; на этом история заканчивается.

²² Цит. по: *Кристофер Э., Смит Л.* Тренинг лидерства. С. 107 – 109.

ВОПРОСЫ

1. Оказался ли кто-нибудь в выигрыше после всех этих манипуляций?
2. Если да, то кто именно и насколько?
3. Как бы вы поступили в подобной ситуации?
4. Запишите свои ответы и не показывайте их друг другу.

ЗАДАНИЕ 2²³

Критерии атрибуции

Цель задания – определить атрибуцию применительно к поведению работников, используя три критерия Келли для обозначения диспозиционной или ситуационной атрибуции: *согласованность* (низкая, высокая); *необычность* (низкая, высокая); *последовательность* (низкая, высокая) поведения и заполнить таблицу.

Предположим, у менеджера три работника: Грин, Браун и Блэк. Их поведение вкратце характеризуется следующим образом:

- *Грин*. В настоящее время показывает хорошие результаты. У коллег результаты средние. Его послужной список указывает на высокие результаты.
- *Браун*. В настоящее время показывает хорошие результаты. У коллег также высокие показатели. В прошлом его результаты были средними или невысокими.
- *Блэк*. В настоящее время показывает хорошие результаты. У коллег также высокие показатели. В прошлом её репутация безупречна, а показатели были самыми лучшими.

Критерии и атрибуция

Работник	Согласованность	Необычность	Последовательность	Атрибуция
Грин Браун Блэк				

ЗАДАНИЕ 3²⁴

Продавщица обуви

Цель задания – проиллюстрировать разное восприятие и многообразие стилей в решении проблем; склонность людей решать

²³ Сост. по: Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. С. 99.

²⁴ Там же. С.110.

проблемы в соответствии с личностными особенностями; отсутствие «единственного правильного способа» решения проблемы. Прочитайте историю, обсудите её в малых группах и ответьте на вопрос: «Какой суммы в конечном счёте лишился магазин обуви?»

Покупатель идет в магазин и покупает пару ботинок, которые подверглись уценке до 12 фунтов. Он расплачивается за ботинки 20-фунтовой банкнотой. В столь ранний утренний час у продавщицы нет сдачи; поэтому она просит его подождать и спешит в следующую дверь, к зеленщику, который разменивает бумажку.

После этого продавщица возвращается и отдаёт покупателю 8 фунтов сдачи; тот уходит с ботинками. Позднее к ней заходит вконец расстроенный зеленщик. Он обнаружил, что 20-фунтовая бумажка – фальшивая, и позвонил в полицию, которая скоро приедет.

Бедная женщина сильно переживает из-за случившегося, извиняется перед зеленщиком за невольно причиненное беспокойство, вынимает из кассы 20 фунтов, чтобы возместить ему ущерб, и готовится к приезду полиции.

ЗАДАНИЕ 4²⁵

Применение теории атрибуции

Цели задания:

1. Проанализировать причины поведения индивида;
2. Предложить метод, который лучше всего подходит для того, чтобы скорректировать неприемлемое поведение.

Ознакомьтесь с ситуацией, с которой столкнулся менеджер. Если бы вы были на его месте, как бы вы определили причины ухудшения качества работы и как поступили бы? Почему?

Дон Дюбоз работал в компании «Maybrooke Manufacturing» с момента ее основания в 1964 г. За время работы в фирме он получил четыре награды за отличное качество работы. Последний раз он получил награду с премией в 5000 долл. примерно 3 года назад.

Однако в последние 18 месяцев отношения Дона с коллегами стали натянутыми. Он никогда не был очень разговорчивым, но сейчас он потребовал от коллег держаться подальше от его рабочего места. Дон дал понять, что пропадают инструменты, и он хочет обезопасить свое рабочее место. Ухудшилось и качество его работы.

Примерно год назад производимые им генераторы оценивались как полностью бездефектная продукция. Это было правилом. Сейчас при выборочном контроле оказывается, что его изделия требуют переделки в

²⁵ Сост. по: Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. С. 123.

трех случаях из 100. От нулевого брака он перешел к 3% брака. У коллег брак составлял в основном 1,5%.

Что могло послужить причиной изменения поведения Дона? Среди них можно назвать следующие:

	1	2	3	4	5	6	7
	Маловероятно			Очень вероятно			
1. Низкая мотивация	1	2	3	4	5	6	7
2. Низкая самооценочность	1	2	3	4	5	6	7
3. Проблемы со здоровьем	1	2	3	4	5	6	7
4. Семейные проблемы	1	2	3	4	5	6	7
5. Плохое руководство	1	2	3	4	5	6	7
6. Отсутствие творческого подхода	1	2	3	4	5	6	7

Поведение Дона стало предметом беспокойства в организации. Хороший работник превратился в середняка. Что бы вы сделали, будучи менеджером?

	Да	Нет	Почему?
Перевести Дона на другую работу.	___	___	_____
Уволить.	___	___	_____
Пригласить Дона на беседу.	___	___	_____
Отстранить Дона, уведомив его о своей озабоченности.	___	___	_____
Спросить коллег Дона, как они объясняют причины ухудшения качества его работы.	___	___	_____
Оставить дело как есть еще на 6 месяцев.	___	___	_____
Связаться с женой Дона, чтобы выяснить, имеются ли какие-либо личные причины производственной проблемы.	___	___	_____
Проанализировать свое собственное поведение как начальника Дона.	___	___	_____
Направить Дона к консультанту по кадровым вопросам, чтобы выяснить его мнение о работе.	___	___	_____
Повысить Дона, так как он работает в настоящей должности 6 лет.	___	___	_____

Другие варианты действия: _____

Отличается ли ваша реакция от реакции других участников студенческой группы? Почему?

Определите атрибуцию применительно к поведению Дона, используя три критерия Келли.

ГЛАВА 3. ЛИЧНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ.

Основные вопросы.

1. Взаимодействие личности и организации в разных моделях ОП.
2. Теории поведения личности.
3. Процесс формирования и развития личности.
4. Личность и работа.
5. Ценности. Критерии ясности личностных ценностей. Изменение ценностей.
6. Установки. Функции установок. Изменение установок.
7. Вовлечённость в работу и приверженность организации.

3.1. Взаимодействие личности и организации в разных моделях ОП

Взаимодействие «организация – личность» является одним из системообразующих факторов ОП, которое обеспечивает достижение целей организации. В новых моделях организационного поведения взаимодействие «организация – личность» предполагает не только и не столько реализацию физических способностей работников, сколько реализацию их личностных качеств, интеллектуальных, творческих способностей и душевных сил. При этом под понятием «взаимодействие» понимается предоставление ресурсов, необходимых для удовлетворения потребностей каждой из взаимодействующих сторон. Эффективность взаимодействия зависит от степени удовлетворения важных (доминирующих) потребностей каждой из сторон и ресурсов второй стороны, которые привлекаются для удовлетворения этих потребностей (см. рис. 8).

Основой взаимодействия «организация – личность» является система взаимных ожиданий. Эта система предъявляет к каждой из сторон требования учёта целей и потребностей друг друга, что делает поиск и принятие эффективных управленческих решений достаточно сложным. Именно система взаимных ожиданий в совокупности с системой интересов и целей служат базой для формирования поведения экономических субъектов. Выживание организации в долгосрочной перспективе в изменяющейся среде возможно только при повышении удовлетворённости её сотрудников, которые стремятся к реализации своего потенциала, в том числе творческих способностей. Организация, используя свои ресурсы, заинтересована в создании условий для реализации творчества, инициативы, ответственности со стороны работников. Таким образом, в основе процесса взаимодействия личности и организации находятся психологический и экономический контракты. Они отражают существенные ожидания личности и организации и определяют условия психологического и экономического вовлечения сотрудника в совместную

деятельность.²⁶ Личность ожидает интересной работы, достойной оплаты, благоприятного морально-психологического климата в коллективе, удовлетворенности работой, обучения и развития, возможности самореализации. Организация ожидает высоких результатов деятельности, реализации творческих способностей, ответственности, сотрудничества, преданности.

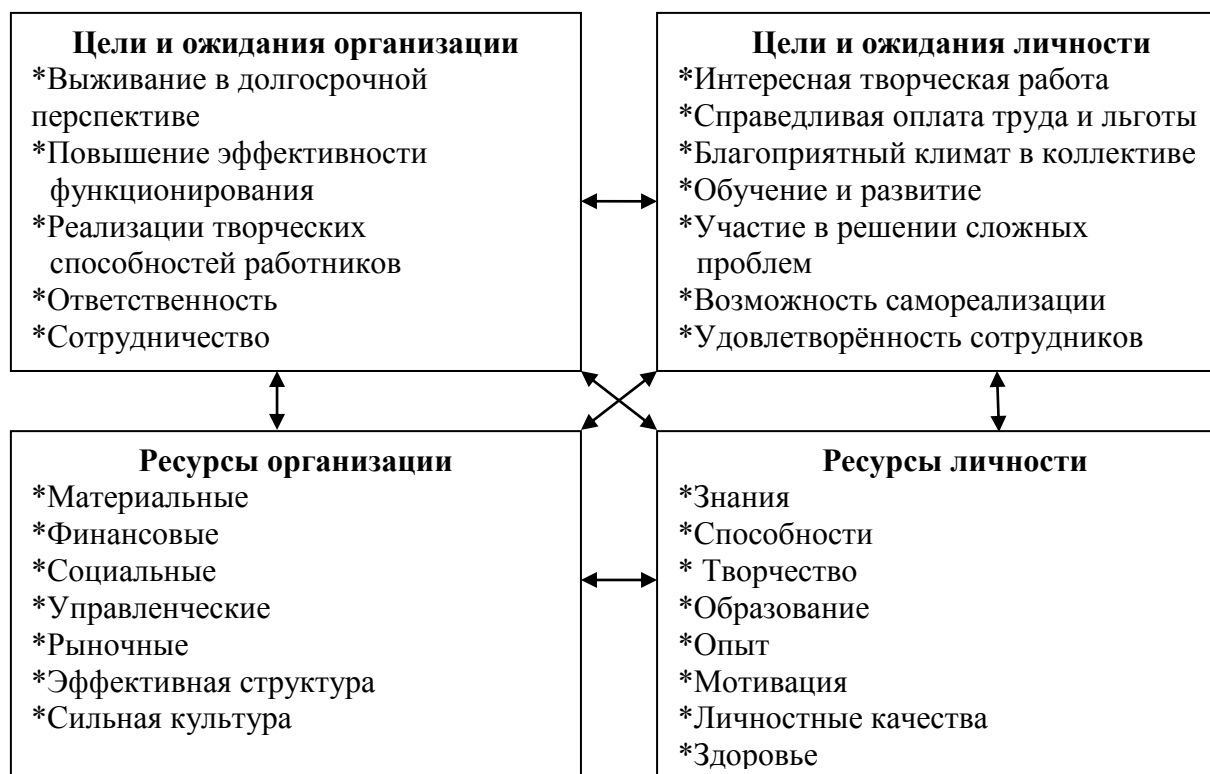


Рис. 8 – Новая модель взаимодействия «организация – личность»

Психологический контракт отражает желание человека работать в этой организации и желание организации нанять его. Менеджер должен следить за тем, чтобы работник и организация продолжали получать то, что они ожидали друг от друга, т.е. выполнения психологического контракта. В случае равноценного обмена в соответствии с психологическим контрактом можно говорить о *балансе между затратами и вознаграждением*. В этом случае можно рассчитывать на то, что работник будет хорошо относиться к своей работе и будет доволен отношениями с организацией.

У людей, ожидания которых не оправдались, может сформироваться отрицательное отношение к работе, у них может пропасть желание усердно работать, они перестанут считать свою работу лучшей.

Взаимодействие «организация – личность», его характер возникает не само по себе, его построение определяется самой организацией, моделью её поведения, которое определяется корпоративной культурой, миссией,

²⁶ Организационное поведение. Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. С. 87-88.

стратегией, структурой, управленческой этикой, коммуникациями, мотивацией. В теории организационного поведения выделяют четыре базовые модели организационного поведения: авторитарная, опекающая, поддерживающая и коллегиальная.²⁷ В настоящее время формируется новая модель организационного поведения.

Авторитарная модель основана на власти менеджера, который опирается на формальные полномочия, централизованную структуру, обеспечивающие ему право отдавать приказы подчинённым. Модель обуславливает жёсткий контроль руководителя над трудовым процессом. Работники ориентированы на подчинение, в связи с чем возникает психологическая зависимость от начальника, власть которого почти абсолютна. Уровень заработной платы находится на низком или высоком уровне при достижении «социального компромисса» между менеджментом и персоналом, личная вовлечённость в процесс труда – минимальна, в подчинённых ценится трудолюбие, исполнительность, дисциплина. Взаимодействие «организация – личность» основано на неравноправии, зависимости, несвободе, подчинении, пассивности сотрудников, которые не полностью реализуют свой потенциал, в основном только физические способности.

Опекающая модель опирается на патерналистскую политику, обеспечивающую повышение степени защищённости работников программами социального обеспечения. Фирмы выработали уникальные методы стабилизации рабочей силы и сохранения рабочих мест. Модель предполагает использование экономических поощрений и льгот, часто не зависящих от результата деятельности. В качестве основного мотивирующего фактора выступает потребность сотрудников в безопасности, что приводит к усилению зависимости работника от организации. В условиях высокой изменчивости условий рынков труда защищённость по-прежнему является наивысшим приоритетом для миллионов рабочих. В результате работники чувствуют себя удовлетворёнными сложившейся ситуацией. Однако это чувство не является достаточно сильным стимулом к росту производительности труда и развитию способностей. Взаимодействие «организация – личность» представляет собой пассивное сотрудничество, не способное обеспечить полное использование человеческих ресурсов.

Поддерживающая модель опирается не на деньги или власть, а на лидерство, когда менеджеры создают климат, помогающий индивидуальному росту работников и использованию их способностей в интересах организации. Модель предполагает, с одной стороны, подчинённость работника стратегическим целям компании, а с другой – предпринимательство на рабочем месте, самоуправление, что предполагает

²⁷ Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. С.42-49.

высокую степень зрелости сотрудников, в том числе высокий уровень ответственности. Работники ориентированы на выполнение конкретных заданий и имеют возможность участвовать в управлении и принятии решений. Возрастает мотивация работников к труду, поскольку удовлетворяются потребности в статусе и признании. Модель особенно эффективна в странах с высоким уровнем жизни. Взаимодействие «организация – личность» предполагает поддержку усилий работников, направленных на выполнение рабочих заданий и достижение целей организации, взаимное доверие, участие в управлении, ориентацию на удовлетворение потребностей более высокого уровня.

Коллегиальная модель основана на партнёрстве, работе в команде, ответственности за выполнение рабочего задания, самодисциплине. Люди вовлекаются в процесс разработки решений, используется их ментальный, творческий потенциал. Взаимодействие «организация – личность» предполагает сотрудничество персонала и менеджмента для достижения общей цели, командную работу, выполнение рабочего задания на самом высоком уровне, ориентацию на удовлетворение потребности в самореализации.

Нет оснований считать, что какая-то модель является наилучшей. Эффективность модели во многом зависит от конкретной ситуации. Новая модель организационного поведения строится на достижениях предыдущих моделей и может содержать их лучшие характеристики, например, развитую систему льгот и привилегий, которая удовлетворяет так необходимую работникам потребность в безопасности или ориентацию на удовлетворение потребности в самореализации.

Новая модель поведения основана на знаниях, творчестве, развитии организации через развитие личности. Развитие работников осуществляется в направлении осознания и формирования ключевых компетенций организации. Модель предполагает непрерывное самообучение организации и рост её интеллектуального капитала, одним из компонентов которого является человеческий капитал. В такой организации каждый работник занимается выявлением и решением проблем, обеспечивая организации возможность непрерывных изменений и усовершенствований, что способствует её росту, обучению и достижению целей. Каждый поощряется за попытку выхода за пределы своих текущих знаний. Взаимодействие «организация – личность» основывается на взаимной заинтересованности в развитии друг друга, наделении властью сотрудников для принятия самостоятельных решений и эффективного выполнения задач, открытости информации для них, сильной эгалитарной корпоративной культуре, как факторах успешности и работников, и организации.

России в основном свойственны две модели: авторитарная и опекающая, которые ей достались от административно-командной экономической системы. Представляется, что в современной экономической системе необходимо расширять использование

поддерживающей и коллегиальной моделей. Можно построить смешанную модель, когда в компании изолированно сосуществуют две и более моделей: в управленческой команде топ-менеджеров, в подразделении стратегического управления, в проектной группе – новая модель, в которой сотрудники обладают большим творческим потенциалом, способны предложить новую идею, новый продукт, технологию, а организация создаёт все необходимые условия для творчества; в бухгалтерии – *авторитарная* модель, в подразделении по продукту диверсифицированной компании, отделе продаж – *поддерживающая* с делегированием полномочий и высокой степенью свободы решения проблем, возникающих на рабочих местах.

В динамичной внешней среде эффективными, то есть удовлетворяющими потребности стейкхолдеров, могут быть организации, применяющие новые модели поведения, которые изменили характер взаимодействия «организация – личность». В таких моделях сформирована организационная культура доверия, заботы каждого о каждом, в которой ошибки сотрудников воспринимаются как элемент обучения и каждый имеет возможность развивать свой потенциал. Целью сознательно сформированной организационной культуры доверия является реализация стратегии развития организации посредством создания эффективного мотивационного механизма, способного обеспечить развитие, преданность, творчество персонала и эффективность функционирования и развития организации.

3.2. Теории поведения личности

В учёной среде существует множество разнообразных точек зрения на понятие и сущность такого сложного явления, как личность, знание которых необходимо руководителю, пытающемуся оказать влияние на поведение людей в процессе трудовой деятельности.

Личность в общественных науках рассматривается как особое качество человека, приобретаемое им в социокультурной среде в процессе совместной деятельности и общения.

Личность – это духовный индивид, живущий в широком контексте культуры и общечеловеческих ценностей, обладающий совестью и честью, убеждениями и идеалами, достоинством, чувством долга и ответственности.²⁸

Личность обозначает целостного человека в единстве его индивидуальных способностей и выполняемых им социальных функций (ролей), совокупность социально-психологических свойств человека, выражающих то, что объединяет человека с обществом и характеризует

²⁸ Психологический словарь / Под ред. В.П. Зинченко, Б.Г. Мещерякова. – М.: Педагогика-Пресс, 1996. С. 174.

его как члена макросоциума, т.е. его социальное бытие.²⁹ Составляющие личности представлены в схеме на рис. 9. Данные определения подчёркивают два момента: первый – личность это всегда человек, личности нет ни у кого кроме человека; второй – личностью человек становится во взаимодействии с людьми, обществом. Это говорит о том, что личностью не рождаются, а становятся. Личностью человек становится в 2,5 – 3 года, когда появляется самосознание, когда человек осознаёт своё Я.

В научных исследованиях существует три основных подхода к пониманию личности. Они выразились в теории свойств личности, психодинамической и гуманистической теориях.

Теории свойств личности. Наиболее влиятельным теоретиком свойств личности был Гордон Олпот. По его мнению, свойства являются строительными блоками личности, указанием для действий, источником уникальности индивида. Свойства являются предполагаемыми предрасположенностями, которые направляют поведение индивида по характерным путям. Кроме того, свойства определяют согласованность в поведении, потому что являются устойчивыми атрибутами.

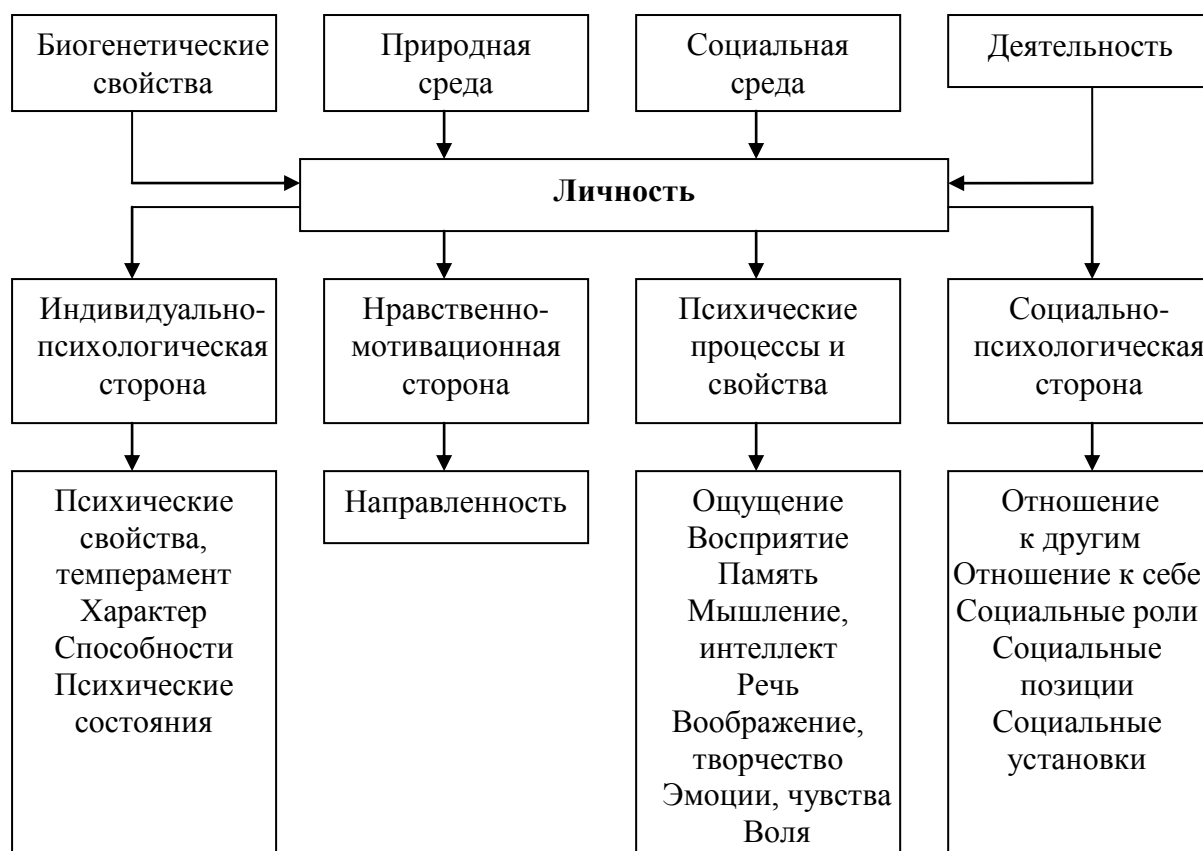


Рис. 9 – Структура личности³⁰

²⁹ Организационное поведение. Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. С. 41.

³⁰ *Стивак В.А.* Организационное поведение. – М.: Эксмо, 2007. С. 82.

Рэймонд Кэттелл на основе своих исследований сделал вывод, что основу различий поведения индивидов составляют 16 основных свойств. Результатом исследований Кэттелла была разработка анкеты «16 PF» (16 личностных факторов), по которой измеряется степень наличия у людей этих свойств. Среди свойств, которые он идентифицировал, можно назвать следующие: «скрытный – общительный», «практичный – мечтательный», «расслабленный – напряженный», «застенчивый – самоуверенный», «консервативный – рациональный», «жесткий – мягкий» и др. Все 16 свойств биполярны, т.е. каждое свойство имеет две крайности.³¹

Согласно Кэттеллу, цель теории личности состоит в том, чтобы составлять индивидуальную матрицу свойств, с помощью которой можно делать предсказания относительно поведения.

Важным индивидуальным свойством личности является **темперамент**. Это совокупность психологических свойств, динамических характеристик поведения человека, проявляющихся:

- в общей активности (объём взаимодействия человека с окружением, инициативность, готовность к действию);
- в особенностях моторики (темп, ритм, быстрота, общее количество движений, их амплитуда);
- в эмоциональности (впечатлительность, импульсивность, эмоциональная возбудимость);
- в скорости возникновения эмоций, их силе, скорости изменения их знака – положительного на отрицательный и наоборот, – модальности (вид доминирующих эмоций).

Темперамент детерминирован, определен в основном генетически, он может оказать существенное влияние на выбор профессии и успех в ней, на стиль деятельности, формирование личности и социальный статус.³² Еще Гиппократ выдвинул гипотезу о четырёх типах темперамента:

Сангвиник – подвижен, энергичен, уравновешен, имеет быструю реакцию и живую речь и движения, активно мыслит. Обладает высокой работоспособностью. Плохо работает в условиях однообразия, но хорошо – на ответственных местах. Поэтому перед ним надо ставить новые цели.

Холерик – легко возбудим, речь и движения стремительны, реакция импульсивна, обладает высокой работоспособностью, инициативностью в работе. Нужен, где начато новое дело. Он не прислушивается к мнению других.

Меланхолик – эмоционален, не способен длительное время переносить перегрузки, имеет речь и движения медлительные, плавные.

³¹ Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. С. 111.

³² Смирнов С. А. Педагогика и психология высшего образования: от деятельности к личности. – М.: Аспект-Пресс, 1995. с. 81-85.

Работоспособность зависит от настроения. Ему нужна эмоциональная поддержка, регулярный отдых. Обычно это наблюдательные люди, избегающие конфликтов.

Флегматик – медлителен, имеет медленно нарастающую, но длительную реакцию, мыслит медленно, но основательно. Имеет хорошую работоспособность, но ему необходимо время, чтобы вработаться. Усваивает новое долго, но зато очень основательно, хорошо уживается в коллективе, не поддается панике.

Психологическую характеристику типов темпераментов определяют следующие основные его свойства.³³

- *сенситивность* (чувствительность) – характеризуется наименьшей силой внешних воздействий, необходимых для возникновения какой-либо психической реакции человека, и скоростью возникновения этой реакции;
- *реактивность* – определяется степенью произвольности реакций на внешние или внутренние воздействия одинаковой силы (критическое замечание, обидное слово, угроза, резкий и неожиданный звук);
- *активность* – определяется степенью активности (энергичности), с которой человек воздействует на внешний мир и преодолевает препятствия при осуществлении целей. Сюда относятся целенаправленность и настойчивость в достижении цели, сосредоточенность внимания при длительной работе и т.д.;
- *соотношение реактивности и активности* – определяется факторами, от которых в большей степени зависит деятельность человека: внешними или внутренними обстоятельствами (настроением, желанием, случайными событиями), целями, намерениями, стремлениями, убеждениями человека;
- *темп реакций* – скорость протекания различных психических реакций и процессов: движений, темпа речи, находчивости, запоминания, быстроты ума;
- *пластичность* и противоположное ей качество – *ригидность*. Зависит от того, насколько легко и гибко приспосабливается человек к внешним воздействиям (пластичность) или, наоборот, насколько инертны и косны его поведение, привычки, суждения (ригидность);
- *экстраверсия* и противоположное ей качество *интроверсия*. Показывает, от чего преимущественно зависят реакции и деятельность человека – от внешних впечатлений, возникающих в данный момент (экстравертированность), или от образов,

³³ Общая психология / Под ред. проф. А.В. Петровского. – М.: Просвещение, 1976. С.413.

представлений и мыслей, связанных с прошлым и будущим и формирующихся в сознании (интровертированность);

- *эмоциональная возбудимость*. Определяется тем, насколько слабое воздействие необходимо для возникновения эмоциональной реакции и с какой скоростью она возникает.

Теории свойств были подвергнуты критике, так как они не объясняют причины, вызывающие то или иное поведение. Простая идентификация таких свойств, как «консервативный – рациональный», «жесткий – мягкий», не даёт понимания развития личности. Кроме того, акцентирование внимания на личностных свойствах не смогло предсказать поведение в отдельных ситуациях, поскольку ситуация в теориях свойств в значительной мере игнорировалась.

Психодинамические теории личности. Здесь собрано множество подходов, включая классические теории Зигмунда Фрейда, Альфреда Адлера, К. Г. Юнга и др. Фрейд объяснил индивидуальные различия личностей, выдвинув предположение, что люди проявляют разное отношение к своим фундаментальным побуждениям. Самое главное в его теории – это концепция подсознательного. Именно оно объясняет всё многообразие человеческого поведения. Фрейд считал, что все базовые характеристики человека формируются очень рано, ещё в глубоком детстве. Поэтому очень важно знать прошлое человека.

Фрейд выделил три основные структуры личности: Оно (Id), Я (Ego) и Сверх-Я (Superego). Оно представляет собой источник всей побудительной энергии, которая необходима для жизненной активности человека, это – совокупность желаний, влечений к удовольствиям, целиком бессознательная (подсознательная) структура. Основной принцип функционирования Оно – принцип удовольствия. Оно ищет наслаждения и избегает боли, действует иррационально и импульсивно, не рассматривая, возможно ли и морально ли то, что желательно. Полная противоположность Оно – Сверх-Я, которое представляет систему ценностей, норм и правил поведения, принятых в обществе, а также идеалы и наказания, которых человек ожидает, если правила будут нарушены. Эго – подструктура личности, отвечающая за принятие решений. Эго, функционируя в соответствии с принципом реальности, стремится удовлетворить желания Оно, согласовав их с требованиями Сверх-Я. Подструктура Сверх-Я формируется примерно с 4 лет (благодаря социализации), это – совесть, ограничивающая влечения, подавляющая их. С этого возраста постоянная пища для души – конфликт между Оно и Сверх-Я на поле Я, поиск компромиссов. Эго действует как арбитр конфликта. Он представляет картину физической и социальной реальности личности, картину того, что к чему приводит и что возможно в воспринимаемом мире. Часть работы Эго состоит в выборе действий, которые удовлетворяют импульсы Ида без нежелательных последствий. Я вырабатывает средства защиты психики от разрушительного действия конфликта, это особые формы бессознательной активности, способы

психологической защиты: или уменьшить силу конфликта, или изменить смысл, значение события. (Формула Джеймса: самоуважение есть частное от деления успеха на притязания). Отголоски этой внутренней борьбы всю жизнь влияют на поведение человека, в том числе в религиозной и творческой сферах.

Следующим представителем психодинамического подхода является Карл Густав Юнг с его аналитической психологией. Согласно его теории, человек стремится к своему развитию, которое объединяет собой как сознательное, так и бессознательное. Этот процесс Юнг назвал индивидуацией. *Ценным постулатом теории* является то, что человек, если он не развивается, снова возвращается к своим старым проблемам и задачам, которые ему опять придётся решать. Поэтому процесс индивидуации может быть представлен спиралью. Но каждое возвращение на старый уровень оценивается человеком по-новому. В этом его ценность. Конечная точка, к которой должен стремиться человек – это *найти самого себя*. Наши потребности могут быть реализованы только в том случае, если мы смогли это сделать.

Юнг считал, что структура личности состоит из трёх частей – коллективного бессознательного, индивидуального бессознательного и сознания. Если индивидуальное бессознательное и сознание представляют собой чисто личностные прижизненные приобретения, то коллективное бессознательное – своего рода «память поколений», то психологическое наследство, с которым ребёнок появляется на свет. Юнг писал, что «содержание коллективного бессознательного лишь в минимальной степени формируется личностью и в своей сущности вообще не является индивидуальным приобретением. Это бессознательное – как воздух, которым дышат все и который не принадлежит никому».

Юнг выделил два типа личности – экстравертов и интровертов. Интроверты в процессе индивидуализации обращают больше внимания на внутреннюю часть своей души, строят своё поведение на основе собственных идей, норм и убеждений. Экстраверты больше ориентированы на внешнюю часть своей души, на ту часть нашей личности, которую мы показываем миру, какими мы хотим быть в глазах других людей. Экстраверты хорошо ориентируются во внешнем мире, в отличие от интровертов, и в своей деятельности исходят в основном из его норм и правил поведения. Если для интроверта опасность представляет полный разрыв контактов с внешним миром, то для экстравертов не меньшая опасность таится в потере себя. В своих крайних проявлениях экстраверты являются догматиками, в то время как интроверты – фанатиками.

Гуманистические теории личности подчёркивают рост, самосовершенствование и самовыражение индивида. Такие мыслители, как Абрахам Маслоу, Карл Роджерс считали, что основным побуждением человека является *самовыражение, самоактуализация* – постоянное стремление реализовать свой потенциал. Человек, достигший уровня самоактуализации, не отягощен мелкими страстями и пороками, имеет

высокую самооценку, легко принимает других, не зависит от условностей, прост, обладает чувством юмора, добр, склонен к переживанию вдохновения.

А. Маслоу сформулировал общие принципы гуманистической психологии:

- личность уникальна, неповторима, системна, и изучать ее нужно в комплексе, а не только в отдельных проявлениях;
- исследования животных непригодны для понимания человека;
- на поведение человека его внутренний мир влияет сильнее, чем внешний, поэтому он заслуживает не меньшего внимания;
- человек изначально добр или, в крайнем случае, нейтрален, а агрессия, насилие проявляются под воздействием внешней среды;
- наиболее универсальная человеческая характеристика – креативность, которая может утратиться под воздействием среды;
- любое воздействие на личность, в том числе психотерапевтическое, воспитательное, должно быть непрямым, косвенным;
- основное внимание должно быть уделено здоровым личностям, поскольку, чтобы анализировать болезнь, нужно знать, что такое норма, здоровье;
- в природе человека – стремление к постоянному саморазвитию, к творчеству, это главное в личности, поэтому анализ устремлений не менее важен, чем анализ прошлого.

К. Роджерс считал, что человек не марионетка своего подсознания или окружающей среды, а субъект, который стремится стать самим собой в любых условиях. Главный мотив – мотив роста, который реализуется только в условиях доброжелательности, сочувствия со стороны других. Истинная самооценка – внутри человека, но социальные нормы и правила её искажают. Разрыв между самооценкой и оценкой окружающих при отсутствии гибкости, адаптивности с обеих сторон может привести к искаженному восприятию реальности или занижению самооценки.

Критики гуманистов указывали, что они не смогли ясно объяснить механизм достижения самовыражения и игнорировали среду, в которой люди вынуждены действовать.

Каждый из основных теоретических подходов улучшает наше понимание личности. Теории характерных свойств создают каталог, который описывает индивида. Психодинамические теории интегрируют характеристики людей и объясняют динамическую природу развития личности. Гуманистические теории подчёркивают личность и важность самовыражения для личности. Каждый подход стремится выявить уникальное качество индивида, влияющего на его поведение.

3.3. Процесс формирования и развития личности

В процессе формирования и развития личности можно выделить три компонента: детерминанты, стадии и черты личности.

Детерминанты личности – это группы факторов, предопределяющие формирование и развитие личности. Наиболее исследованными из них являются биологические, социальные и культурные.

Биологические факторы – это наследственные, генетические, физиологические, которые прямым или косвенным образом влияют на тип личности и её развитие. *Социальные факторы* – это родители, семья, соседи, друзья, сослуживцы, Я-концепция. Процесс социализации на рабочем месте и выполнение социальных ролей не прекращается и тогда, когда человек достигает взрослого возраста. *Культурные факторы* представляют собой характеристики обширной социокультурной среды, существенно влияющей на личность и формирующей её иерархию ценностей, мотивы, формы приемлемого поведения.

На личность воздействуют также *ситуационные факторы*, причём часто непредсказуемо. Они могут решающим образом повлиять на формирование личности или выявить какие-либо скрытые её черты, которые проявляются только в особых ситуациях.

Стадии развития личности. По мнению многих ученых, личность развивается по определённым стадиям во взаимодействии со средой. З. Фрейд рассматривает стадии как смену кризисов психосоциальной идентичности; А. Маслоу и К. Роджерс – как реализацию потребности в самоактуализации; А.В. Петровский – как процесс вхождения и интеграции с социальной средой.

Социализация – это усвоение индивидом социального опыта, в ходе которого формируется конкретная личность (более подробно см. в главе 11). Диалектическое единство адаптации, интеграции, саморазвития и самореализации в процессе социализации обеспечивает оптимальное развитие личности на протяжении всей жизни человека во взаимодействии с окружающей средой.

Теоретик организационного поведения К. Арджирис создал модель развития личности «от незрелости к зрелости», которая сочетает в себе как стадии развития личности, так и её черты. Согласно Арджирису, личность в любом возрасте развивается (сознательно и бессознательно) не столько от стадии к стадии, сколько от незрелого состояния до зрелого. Оно характеризуется значимостью набора из семи основных параметров для самой личности (см. табл. 4). Арджирис утверждает, что по мере приобретения людьми опыта и самоуверенности в своей работе, они могут быть описаны, скорее всего, параметрами, соответствующими зрелому возрасту. Эта модель даёт важные рекомендации менеджерам, которые должны стараться стимулировать активность, независимость, карьерный рост и способствовать раскрытию способностей работников.

К сожалению, Арджирис заявляет, что организации спроектированы для поощрения и вознаграждения «незрелости» и для подавления и наказания «зрелости». В связи с этим, существует несоответствие между людьми с запросами зрелой личности и природой формальных организаций, в которых они работают. *Это несоответствие является отправным пунктом в понимании взаимодействия личности и организации.*

Таблица 4³⁴ – Модель К. Арджириса «от незрелости к зрелости»

Характеристики «незрелого» возраста	Характеристики «зрелого» возраста
Пассивность	Активность
Зависимость	Независимость
Ограниченное число моделей поведения	Разнообразные поведенческие модели
Примитивные интересы	Глубокие интересы
Краткосрочные перспективы	Долгосрочные перспективы
Подчиненное положение	Главенствующее положение
Низкое самосознание	Высокое самосознание и самоконтроль

Третьей компонентой в процессе формирования личности является *черты личности*. Определяется такое сочетание черт, которое лучше всего отражает личность. **Черта личности** является базовой единицей личности и представляет обобщённую склонность вести себя определённым образом, которая проявляется в поведении человека. В последнее время среди теоретиков черт возникает консенсус относительно параметров «Большой пятерки»: открытость опыту, сознательность, экстраверсия, доброжелательность, нейротизм (см. табл. 5).

Личность конструируют в соответствии с пятифакторной моделью. Предполагается, что фундаментальные личностные черты существуют потому, что играют важную приспособительную роль в процессе естественного отбора.

3.4. Личность и работа

Индивидуальные различия людей можно разделить на три группы: демографические характеристики, компетентность и психологические особенности. Каждая особенность может повлиять на поведение и производительность труда работников.

Демографические характеристики делятся на внутренние: пол, возраст, раса, этническая принадлежность и на внешние – социально-экономический статус, уровень образования, место, где человек родился, жил в детстве, размер и социально-экономический статус его семьи.

³⁴ Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – С. 96.

Таблица 5³⁵ – Факторы черт личности, образующие Большую пятерку

Характеристики тех, кто получил высокие оценки по данному фактору	Описание черт, входящих в характер	Характеристики тех, кто получил низкие оценки по данному фактору
Любопытный, с широкими интересами, творческий, оригинальный, нетрадиционный, богатый воображением	Открытость к освоению нового опыта Измеряет активный поиск нового опыта и признание его самостоятельной ценности; терпимость к чужому, непривычному и исследовательский интерес к нему	Связанный условностями, приземленный, с ограниченными интересами, не обладающий ни художественным, ни аналитическим складом ума
Организованный, дисциплинированный, надежный, усердный, пунктуальный, педантичный, аккуратный, честолюбивый, настойчивый	Сознательность Измеряет степень организованности и мотивированности индивида в целенаправленном поведении. Противопоставляет людей надежных и требовательных тем, кто апатичен и не тщателен в работе	Нецелеустремленный, ненадежный, ленивый, беспечный, небрежный, нерадивый, слабовольный, любящий наслаждения
Общительный, активный, разговорчивый, ориентированный на людей, оптимистичный, любящий повеселиться, ласковый	Экстраверсия Измеряет: широту и интенсивность межличностных взаимодействий; уровень активности; потребность во внешней стимуляции; способность радоваться жизни	Сдержанный, трезвомыслящий, жизнерадостный, отчужденный, ориентированный на дело, тихий, незаметный в компании
Мягкосердечный, доброжелательный, доверчивый, услужливый, великодушный, легковерный, прямой	Доброжелательность Измеряет качество отношения человека к другим людям на всем многообразии от сочувствия до враждебности в мыслях, чувствах и действиях	Циничный, грубый, подозрительный, мстительный, безжалостный, раздражительный, манипулирующий другими
Беспокойный, нервозный, эмоциональный, неуверенный, неадекватный, ипохондрический	Нейротизм Измеряет приспособленность либо эмоциональную нестабильность. Идентифицирует индивидов, подверженных неприятным переживаниям, склонных к чрезмерным страстям и порывам, к идеям, далёким от реальности и к неадекватным реакциям на действительность.	Спокойный, расслабленный, неэмоциональный, выносливый, уверенный, довольный собой

Понятие *компетентности* включает в себя склонности и способности, которые необходимы человеку в работе. *Склонность* – это способность к научению. *Склонность* – это потенциальная способность. *Способности* – врождённые или приобретённые в процессе обучения свойства, позволяющие личности производить какие-либо умственные или

³⁵ Сост. по: Первин Л., Джон О. Психология личности: Теория и исследования / Под ред. В.С. Магуна. – М.: Аспект-Пресс, 2000. С.289.

физические действия. Общие способности включают интеллект, обучаемость, креативность, рефлексивность, активность, саморегуляцию. Нет необходимости развивать все эти способности. Проблема состоит в том, что разные задачи требуют развития разных видов способностей. Это положение важно для понимания и предсказания поведения личности в процессе работы.

Рассмотрим некоторые личностные качества людей, важные для совершения той или иной работы. Под личностными качествами понимают умение поддерживать межличностные отношения, т.е. умение ладить с людьми. К таким качествам можно отнести *самооценку, локус контроля, авторитаризм, макиавеллизм, ориентацию на достижения, склонность к риску* и др.

Самооценка определяет уровень, которым личность оценивает свою значимость, удачливость и результативность. Исследования показывают, что самооценка в значительной степени зависит от ситуации, личной удачливости или неудачливости, мнения других, роли, которую играет человек. Люди с высокой самооценкой подвержены высокой степени риска в выборе своей работы, могут тяготеть к занятию высоких должностей. Люди с невысокой самооценкой ставят перед собой менее трудные задачи и более подвержены влиянию окружающих в плане решения организационных вопросов.

Локус контроля (центр, источник) – личностная особенность, впервые описанная Дж. Роттером. Люди могут характеризоваться внутренним или внешним локусом контроля. Те, кому свойствен *внешний локус контроля – экстерналы*. Они полагают, что все жизненные события являются результатом действия случая или удачи. Они ощущают себя заложниками судьбы, контроль которой осуществляется извне.

Люди, характеризующиеся *внутренним локусом контроля – интерналы*, считают себя хозяевами своей судьбы и несут личную ответственность за то, что с ними происходит.

Исследования показывают, что люди с внутренним локусом контроля отмечают большую удовлетворенность трудом, работая в условиях партисипативного управления. Работники с внешним локусом контроля менее расположены к участию в процессе принятия решений и чувствуют себя комфортно в условиях директивного управления.

Авторитаризм – это модель поведения, основанная на убеждении, что в организации существуют статусные и властные различия. Люди с высокими показателями авторитаризма лишены интеллектуальных сомнений, почтительны с людьми с более высоким статусом и пренебрежительны с подчиненными, склонны следовать правилам. Они могут быть лидерами в ситуациях, требующих единоначалия и высокой требовательности. В структурированных ситуациях, где успешность деятельности зависит от следования правилам и инструкциям, авторитаризм также эффективен. Однако в ситуациях, которые требуют гибкости, адаптации к меняющимся условиям, где необходимо сочувствие,

внимательное отношение к людям, авторитаризм приводит к отрицательным результатам.

Макиавеллизм - понятие, извлеченное из трудов Николо Макиавелли, итальянского философа и государственного деятеля (1469-1527). Термин используется для описания политических манёвров в организации и для обозначения человека – манипулятора и злоупотребляющего властью. Лица, которым свойственна эта черта, прагматичны, сохраняют эмоциональную дистанцию с другими людьми, в своих действиях исходят из того, что цель оправдывает средства. Они стараются использовать других людей для решения собственных задач, стремятся манипулировать людьми, не желают прислушиваться к чьим-либо советам, неэмоциональны и независимы, стараются захватить контроль над ситуацией в свои руки и предпочитают получить максимальную выгоду от непредсказуемых ситуаций.

Люди с чертами макиавеллизма эффективны в ведении переговоров или в решении задач, где цена победы, результата велика. Но если цели не могут оправдывать средства, если имеются стандарты этики поведения, то такой человек неэффективен.

Ориентация на достижения. Исследование этой характеристики сосредоточились вокруг потребности достижения результата. Человек с высокой потребностью достижения стремится осуществить что-то трудное, новое, достичь высоких показателей успеха в решении задач, обогнать, превзойти других людей, самого себя. Человек стремится достичь стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее. Люди с высоким уровнем потребности достижения предпочитают самостоятельно ставить цели. При этом они обычно выбирают умеренно сложные цели и задачи, исходя из того, чего они могут достичь. Эти люди легко берут на себя персональную ответственность, но им трудно заниматься работой, у которой нет ясного и осязаемого результата, наступающего достаточно быстро. Они предпочитают индивидуальный результат, коллективный результат их устраивает меньше.

Если менеджер ищет исполнителя для сложных задач, представляющих проверку мастерства и способностей, требующих ответственного отношения и напряжения сил, работники с высокой ориентацией на достижения будут наиболее подходящими.

3.5. Ценности. Критерии ясности личностных ценностей.

Изменение ценностей

Индивидуальные различия людей включают, кроме рассмотренных демографических характеристик и компетентности, психологические особенности. К ним относятся: восприятие, система ценностей, установки, отношение к работе, характер).

Личностные ценности – это осознанные и принятые человеком общие компоненты смысла его жизни. *Ценностью* можно назвать то, что

обладает особой важностью для человека, то, что он готов оберегать и защищать от посягательств со стороны других людей. Психолог М. Рокич определил *ценности* как глубокие убеждения, которые определяют действия и суждения в различных ситуациях.

Личностные ценности есть у каждого человека. Среди них есть *общечеловеческие ценности*, важные для всех людей; *уникальные*, характерные только для данного индивида и *групповые*, которые объединяют его с определённой категорией людей.

К общечеловеческим ценностям относятся мир, свобода, благополучие близких, безопасность, уважение, успех, любовь, спасение души. Наличие общих ценностей помогает людям понимать друг друга, сотрудничать, оказывать помощь и поддержку. Ценности влияют на установки людей, их восприятие и потребности.

Система ценностей личности формируется в процессе обучения, приобретения жизненного опыта под воздействием сложившихся культурных условий. Одна из классификаций жизненных ценностей приведена в табл. 6.

Таблица 6³⁶ – Система ценностей (по Альфреду Адлеру)

Физические ценности	Эмоциональные ценности	Интеллектуальные ценности
Ремесленная деятельность	Ответственность	Обучение
Комфорт	Эмоциональное постоянство	Творчество
Занятия спортом	Престиж	Мудрость
Богатство	Состязательность	Сложность
Внешний вид	Религия	Принятие решений
Здоровье	Безопасность	Умение абстрагироваться
Отпуск	Доверие	Независимость
Условия работы	Интимные отношения	Совершенствование
Сила	Любовь	Плановость
Проявление активности	Дружелюбие	Чтение
Путешествия	Страсть	Общение
Привлекательность	Открытость	Разум
Финансовая безопасность	Отдача, помощь	Точность

Влияние личностных ценностей на поведение человека зависит от степени их ясности и непротиворечивости. Критериями ясности личностных ценностей являются:³⁷

- регулярные размышления о том, что важно и неважно, хорошо и плохо;
- понимание смысла жизни;

³⁶ Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – С. 110.

³⁷ Там же. С. 111.

- способность подвергнуть сомнению устоявшиеся собственные ценности;
- открытость сознания для нового опыта;
- стремление понять взгляды и позиции других людей;
- открытое выражение своих взглядов и готовность к дискуссии;
- последовательность поведения, соответствие слов и дела;
- проявление твердости и стойкости по принципиальным вопросам;
- ответственность и открытость.

Изменение ценностей является сложной задачей для менеджеров, особенно когда трудовые ценности вступают в противоречие с остальными (например, проблема несоответствия интересов работы и семьи). Способами изменения ценностей других людей являются:

- морализирование (проповедование строгой морали, наставление);
- личный пример;
- обучение;
- помощь в прояснении конкретных ценностей;
- невмешательство.

Ценностями новой модели организации, функционирующей в динамичной среде, являются:

- эгалитаризм и уважение личности;
- высокая производительность труда;
- всё более полное удовлетворение потребностей основных заинтересованных групп;
- командное творчество;
- благоприятный климат в коллективе;
- новаторство на каждом рабочем месте;
- рост ответственности;
- взаимное доверие;
- саморазвитие.

3.6. Установки. Функции установок. Изменение установок

Установки – это факторы, определяющие поведение, они связаны с восприятием, личностью и мотивацией. **Установка** – это психическое состояние готовности к появлению потребности, это готовность личности чувствовать или вести себя определённым образом по отношению к чему-либо или к кому-либо.

Установки обладают следующими свойствами:

- *приобретённость*. Подавляющая часть установок личности не является врождённой. Они формируются семьей, друзьями, обществом, работой, культурой, СМИ и приобретаются на основе собственного опыта;

- *относительная устойчивость*. Установки существуют до тех пор, пока не будет сделано что-либо для их изменения;
- *вариативность*. Установки могут варьироваться от позитивных до негативных;
- *направленность*. Установки направлены на конкретный объект, к которому человек может испытывать некоторые чувства, или иметь определённые убеждения.

Установки выполняют следующие функции:³⁸

- *эго-защитная функция* позволяет субъекту: а) справиться со своим внутренним конфликтом и защитить свой Я-образ; б) противостоять негативной информации о себе или значимых для него объектах; в) поддерживать высокую (низкую) самооценку; г) защищаться от критики;
- *ценностно-экспрессивная функция и функция самореализации* включает эмоциональное удовлетворение и самоутверждение и связана с наиболее комфортной для индивида идентичностью, являясь также и средством субъективной самореализации. Эта функция позволяет человеку определить: а) свои ценностные ориентации; б) к какому типу личности он относится; в) что он из себя представляет; г) к чему испытывает приязнь и неприязнь; д) его отношение к другим людям; е) отношение к социальным явлениям. Личность принимает установки для того, чтобы *поддерживать или оправдывать свое поведение*;
- *инструментальная, адаптивная или утилитарная функция* помогает человеку: а) достигать желаемых целей и избегать нежелательных результатов; б) на основе предшествующего опыта выработать представление о соотношении этих целей и способах их достижения; в) приспособиться к окружению;
- *функция систематизации и организации знания* помогает человеку обрести те нормы и точки отсчёта, в соответствии с которыми он упрощает, организует, пытается понять и структурировать свои представления об окружающем мире, т.е. конструирует свою собственную картину окружения.

Изменение установок работников – это цель многих организационных изменений. Наиболее эффективными методами изменения установок являются:

- *предоставление новой информации*;
- *влияние друзей или коллег*. Человек старается не допускать крайние расхождения между собственным поведением и поведением близких ему людей и под их влиянием легко меняет свои установки;

³⁸ Там же. С. 115.

- *принуждение, страх* может заставить людей изменить свои установки;
- *привлечение к сотрудничеству*. Это сделает работников участником решения проблем, убедит в необходимости изменения установок, сделает их активными сторонниками изменений;
- *компенсация (льготы, выгоды)*, возмещающая и устраняющая состояние дискомфорта и напряжения.

3.7. Удовлетворенность трудом. Вовлеченность в работу и приверженность организации

Важнейшими установками на работе являются: *удовлетворенность трудом, вовлеченность в работу, приверженность организации*.

Удовлетворенность трудом – это позитивное эмоциональное состояние, связанное с оценкой своей работы как обеспечивающей удовлетворение важных потребностей. Основными факторами, влияющие на чувство удовлетворенности работой являются:

- *оплата труда* – сумма денежного вознаграждения (заработная плата и льготы), воспринимаемая как справедливая;
- *работа* – мера, в которой трудовые задачи воспринимаются как интересные, творческие и предоставляют возможность для обучения и принятия ответственности;
- *возможности должностного продвижения* – наличие возможностей для роста;
- *стиль руководства* – способность руководителя проявить интерес и заботу о подчиненном;
- *коллеги по работе* – мера, в которой коллеги дружелюбны, компетентны и готовы к оказанию поддержки;
- *условия работы*, сравнимые с физическими потребностями, которые облегчают решение поставленных задач.

Высшая степень удовлетворённости трудом – гордость за свой труд и свою организацию. Передовые организации не жалеют усилий на выявление и совершенствование факторов, способствующих возникновению у человека чувства удовлетворённости трудом и гордости за свой труд.

Вовлечённость в работу – это то, в какой мере человек идентифицирует себя со своей работой. Она связана и с мотивацией, и с удовлетворённостью. Вовлечённость в работу подразумевает желание индивида усердно работать и прилагать усилия сверх того, что ожидается от обычного работника. Вовлечённость в работу зависит от личностных, организационных и социальных факторов. К *личностным факторам* относятся возраст, потребности в профессиональном росте, обучении и развитии, а также вера в рабочую этику, гордость за свой труд.

К *организационным факторам* относятся: привлекательная миссия и цели организации; обоснованная стратегия развития; гибкие организационные структуры; современные технологии; инновационная корпоративная культура; высокое качество трудовой жизни; планирование карьеры работников.

К *социальным факторам* относятся: работа в командах; участие в принятии решений; хорошие взаимоотношения в коллективе и с руководством; благоприятный социально-психологический климат.

Приверженность организации – степень психологической идентификации с организацией, в которой работает человек. Эта установка проявляется через:

- повышение производительности труда, эффективное использование рабочего времени и других ресурсов;
- повышение удовлетворённости работников условиями и результатами труда;
- поддержание существующих ценностей, правил, норм поведения;
- установление отношений взаимного доверия и сотрудничества между менеджментом и персоналом;
- привлечение и удержание в организации высокопрофессиональных работников с творческим потенциалом, которые имеют возможность выбрать место своей работы.

Приверженность организации является интегральным фактором, в котором проявляются трудовые ценности, профессиональная этика работников, их мотивация и удовлетворённость трудом. На приверженность организации влияют индивидуальные характеристики работников и организационные факторы. К индивидуальным характеристикам работников относятся:

- *мотивы выбора работы*. Главный мотив – содержание, творческий характер работы, а не заработная плата;
- *уровень образования*. Чем выше уровень образования, тем ниже приверженность организации;
- *возраст*. Чем старше человек, тем выше его приверженность организации;
- *семейное положение*. Семейные люди более привержены организации;
- *удаленность места жительства от места работы*. Чем дальше, тем меньше приверженность организации.

Организационные факторы, влияющие на степень приверженности организации:

- *возможности, которые созданы в организации для удовлетворения основных потребностей персонала*;
- *уровень рабочего стресса*: в какой степени работа связана с переутомлением, отрицательными эмоциями, нервным напряжением;

- *степень информированности работников о проблемах организации;*
- *степень вовлеченности в решение организационных проблем.*

Как пишет специалист по управлению персоналом в малом бизнесе Дж. Стредвик,³⁹ «в сотрудниках следует развивать чувство *сопричастности*, а не подчинённости, и лидерство, а не администрирование – путь к достижению этого». В западной литературе выделяется несколько моделей сопричастности:

- *чувство принадлежности организации* рождает лояльность и проистекает из убеждения работников в том, что они владеют информацией и вовлечены в качестве активных участников в достижение её успехов;
- *воодушевление* делает работу результативнее, повышая уровень мотивации. Руководитель может подать пример собственным энтузиазмом, обращаясь к естественной потребности людей испытывать гордость за свою работу, ответственность за её результаты и уверенность в правильности решений руководства;
- всё выше сказанное невозможно без чувства *доверия к руководителю* и уважения к его авторитету, самоотдаче, компетенции и этическим качествам.

Вопросы для повторения и обсуждения.

1. В чем суть психологического и экономического контрактов, лежащих в основе взаимодействия личности и организации?
2. Каковы особенности взаимодействия «организация – личность» в разных моделях организационного поведения?
3. Почему в современных условиях формируется новая модель организационного поведения?
4. Прокомментируйте высказывание французского писателя-моралиста Франсуа де Ларошфуко применительно к формированию эффективного взаимодействия личности и организации: «Больше всего оживляет беседу не ум, а взаимное доверие».
5. Как можно учитывать типы людей по их способности адаптироваться к окружению?
6. Какие индивидуальные различия работников должны учитывать менеджеры, формируя и прогнозируя организационное поведение?
7. Какие факторы оказывают влияние на формирование личности?
8. Некоторые люди говорят, что большая озабоченность индивидуальными особенностями работников может повлечь за собой хаос в организации. Согласны ли вы с этим утверждением?

³⁹ Стредвик Дж. Управление людьми в малом бизнесе. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003. Гл. 1.

9. Если служащие не выполняют достаточно хорошо свою работу, необходимо выяснить причину такого поведения. Сформулируйте и запишите вопросы, которые может задать себе менеджер, чтобы выяснить эту причину.
10. Опишите конкретного человека с высокой самооценкой. Какие черты этого человека подтверждают это?
11. Что можно предпринять, чтобы ожидания сотрудников и организации относительно друг друга постоянно подтверждались, чтобы обеспечивалось соответствие между работником и организацией и работником и работой? (При ответе используйте рис. 10)

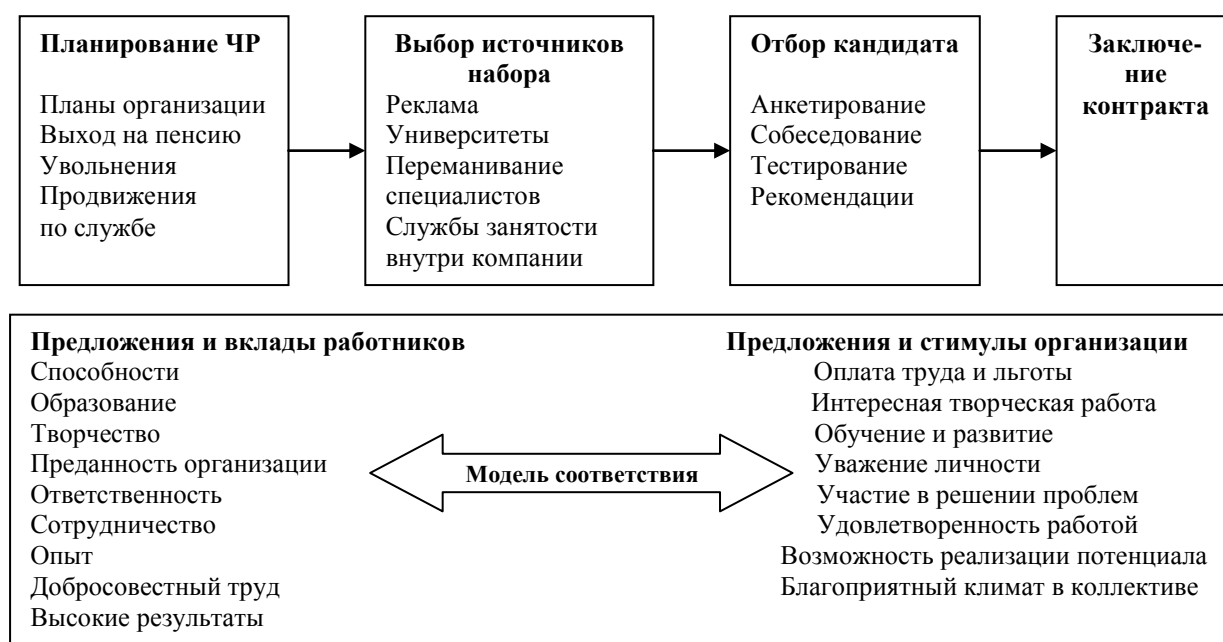


Рис. 10 – Привлечение эффективных работников в организацию

12. Как проектировать и управлять организациями, чтобы они стимулировали «зрелость» сотрудников и подавляли «незрелость»? При ответе используйте модель развития личности Арджириса (см. табл. 4).
13. В чём будут заключаться различия в управлении интерналом-подчинённым и экстерналом-подчинённым?
14. Как можно использовать формулу Джеймс – самоуважение есть частное от деления успеха на притязания – при формировании требуемого поведения работника?
15. Почему менеджеру необходимо понимать нахождение локуса контроля у работника?
16. Опишите особенности личности типа А. Какие трудности могут возникнуть у руководителя, если у него в подчинении находится личность типа А?
17. Известно, что системы ценностей сформированы в основном до того, как люди начинают работать в организации. Как менеджеры должны учитывать этот факт?

18. Как формируются ценности? Каким образом ценности влияют на установки? Приведите примеры.
1415. Какие личностные характеристики людей необходимо учитывать при прогнозировании поведения в организации?
16. Для решения каких задач подойдет работник, ориентированный на достижения?
17. Какие основные функции выполняют установки? Назовите их и приведите примеры.
18. Назовите основные способы изменения установок.
19. Что подразумевается под термином «удовлетворённость работой»? Как это связано с установками? Почему менеджерам в своей работе необходимо ее учитывать?
20. Назовите основные факторы, оказывающие влияние на удовлетворённость работой. Каковы основные последствия удовлетворённости работой, неудовлетворённости работой?
21. Какие характеристики работы способствуют вовлечённости в работу и большей удовлетворённости трудом?
22. Как взаимосвязаны между собой результативность (производительность труда) и удовлетворённость работой? Что является следствием, а что причиной?
23. Зависит ли удовлетворённость работой от возраста, стажа, должностного уровня, пола?
24. В чём состоит отличие преданности организации и преданности руководителю?

Т Е С Т Ы

1. Удовлетворённость работой

Один из подчиненных заявил: «Я не испытываю удовлетворения от своей работы. Она мне не по душе. Хочу, чтобы мне поручили что-нибудь более интересное».

Работа, за которую отвечает подчинённый, заключается в том, что он подбирает и рассылает информационные материалы по заявкам заказчиков. Работа такая, что её может выполнить даже выпускник школы. Однако поскольку заказы на эти материалы поступают и из-за рубежа, данную работу поручено выполнять работнику с высшим образованием, владеющим английским языком. Видимо, этот работник хотел бы выполнять работу, схожую с деятельностью бизнесмена. Каким образом вы, как управляющий, должны отреагировать на подобное заявление подчиненного?

А. Точно установить, какая работа дала бы удовлетворение этому подчиненному, и, если есть возможность, как можно скорее постараться предоставить ее взамен прежней.

Б. Думается, что любой хотел бы иметь работу по душе и приносящую удовлетворение. Однако в условиях фирмы предоставить такого рода работу для всех ее сотрудников невозможно. В связи с этим нужно убедительно разъяснить работнику, что в фирме есть много людей, которые терпеливо трудятся на порученных им участках.

В. Нужно разъяснить подчиненному, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относиться и как ее выполнять. Надо доказать, что и от выполняемой им работы можно получать большое удовлетворение, если видеть в ней творческие начала.

2. Чувство принадлежности к предприятию

Культивирование у сотрудников сильного чувства принадлежности к предприятию или месту работы является не только эффективным «закрепляющим» фактором, но и очень важным с точки зрения стимулирования трудолюбия. Какой из приводимых ниже примеров наиболее приемлем для стимулирования трудолюбия?

А. При определении целей работы на предприятии, а также при составлении рабочих планов надо делать так, чтобы подчиненные по мере возможности принимали в этом участие, высказывали свои мнения.

Б. Необходимо, насколько это возможно, избегать того, чтобы заставлять подчиненных выполнять непосильную работу или давать им нагоняй. Надо проявлять постоянную заботу о каждом сотруднике.

В. Установить строгий порядок на рабочих местах и самому как управляющему соблюдать его, показывая пример остальным. Одновременно надо добиваться от сотрудников соблюдения установленного порядка и не допускать самовольных действий.

3. Трудолюбие

Стимулирование интереса к работе является весьма важным фактором усиления вовлеченности в работу и трудовой мотивации. Попробуйте выбрать из приводимых ниже вариантов три вида наиболее эффективных мер, которые возбуждали бы интерес к выполняемой работе. При этом особые случаи исключаются.

А. Осуществлять такое руководство, которое обеспечивало бы достаточные знания о характере выполняемой работы.

Б. Время от времени менять работу, чтобы одна и та же работа не надоедала.

В. Объединить хорошо понимающих друг друга работников в одну группу.

Г. Подробно, в деталях объяснить людям характер работы и, таким образом, сделать так, чтобы она была выполнена без срывов.

Д. Работу, которую нужно выполнять, следует время от времени пополнять новыми задачами. Неплохо организовать своего рода соревнование за лучший результат.

Е. Точно указать на недостатки и положительные моменты выполняемой работы.

ЗАДАНИЕ 1

Личные качества людей разных профессий

Выберите две хорошо известные Вам профессии и проанализируйте, какими личностными характеристиками должны обладать «эталонные» представители этих профессий.

ЗАДАНИЕ 2⁴⁰

Влияние установок «удовлетворённость работой» и «приверженность организации» на поведение работников

Проанализируйте рис. 11 и ответьте на вопросы.

1. Всегда ли удовлетворённые своей работой сотрудники остаются в компании, а недовольные уходят из нее?
2. Сколько сотрудников российских компаний готовы сменить место работы?
3. Сколько сотрудников российских компаний привержены работе?
4. Как приведенная статистика по России отличается от данных по другим странам мира?
5. Объясните, почему больше всего российских «энтузиастов» работает в сфере образования (43%), информационных технологий и СМИ (38%), а также в сфере профессиональных услуг (38%); большинство работников, ориентированных на компанию, заняты в сфере торговли (16%), в государственных (15%), а также в финансовых и страховых учреждениях (14%); сотрудники, ориентированные на карьеру, чаще работают в маркетинговых и рекламных компаниях, а также в институтах права (31%); а самое большое количество «недовольных» работает на транспорте (53%), производстве (54%) и в государственных организациях (52%).⁴¹

⁴⁰ Сост. по: Организационное поведение: Учебник для вузов / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. С. 122.

⁴¹ Сост. по: Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – С. 122, 124.

Удовлетворённость работой



Рис. 11 – Четыре типа сотрудников

ЗАДАНИЕ 3

Словарь самопроверки

Найдите верные определения для указанных понятий

Понятия	Определения понятий и категорий
1. Поведение индивида	А. Готовность личности чувствовать или вести себя определённым образом по отношению к чему-либо или к кому-либо
2. Атрибуция	Б. Врождённые или приобретённые в процессе обучения свойства, позволяющие личности производить какие-либо умственные или физические действия
3. Удовлетворённость трудом	В. Степень психологической идентификации с организацией, в которой мы работаем
4. Приверженность организации	Г. Категоризация объектов или стимулов в соответствии с воззрениями индивида
5. Организация восприятия	Д. Совокупность взаимосвязанных действий, осуществляемых для достижения поставленных целей или в ответ на действия других
6. Восприятие	Е. Комплекс благоприятных чувств и эмоций работника, возникающих у него при оценке содержания, характера и результатов своего труда
7. Установка	Ж. Группы факторов, предопределяющие формирование и развитие личности
8. Детерминанты личности	З. Познавательный процесс, формирующий уникальную картину мира, которая может существенно отличаться от реальности
9. Способности	И. Процесс интерпретации и определения индивидом побудительных причин своего поведения и действий других людей

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

«Берегись, хозяин»⁴²

Билл был нанят компанией по производству скобяных изделий для выполнения плотницких работ. Он превосходно разбирался в древесине и покупатели ценили его советы.

Однако Билл оказался никудышным работником. Он часто опаздывал, устраивал длительные перерывы, работал медленно, делая множество ошибок, и оставлял мусор, убирать который приходилось другим.

Управляющий Кен промучился с Биллом два года, пока не нашёл, наконец, подходящую замену. После этого он попытался уволить его. Но Билл пожаловался в профсоюз на несправедливость увольнения, поскольку экспертиза, которой его работа была бы признана неудовлетворительной, не проводилась ни разу. С полным сознанием собственной правоты он заявил, что поскольку не было официальной оценки, постольку он считал вправе рассматривать свою работу как соответствующую принятому стандарту.

В компании существовала система ежегодной письменной оценки качества производства, однако у Джейн, непосредственного начальника Билла, никогда не доходили до этого руки, и последние три года она вообще этим не занималась.

ВОПРОСЫ

1. Каковы возможные причины плохой работы Билла?
2. Стоит ли торопиться с увольнением Билла?
3. Могут ли Кен и Джейн уволить его? Какие аргументы они могут представить, чтобы доказать представителю профсоюза справедливость увольнения Билла?
4. Что может сделать Джейн, чтобы организационное поведение Билла соответствовало существующим нормам и правилам, чтобы он выполнял свою работу хорошо?

⁴² Сост. по: Кристофер Э., Смит Л. Тренинг лидерства. С. 263 – 264.

ГЛАВА 4. МОТИВАЦИЯ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ.

Основные вопросы.

1. Концепция и содержание мотивации.
2. Современные теории мотивации и их применение.
3. Самоорганизация индивида.
4. Мотивация и стимулирование.
5. Механизм мотивации.
6. Организация и содержание труда как фактор мотивации.
7. Результативность мотивации.

4.1. Концепция и содержание мотивации

В любой сфере деятельности успех зависит от индивидуальных способностей работников, степени их подготовки и мотивации. Понятно, что вся совокупность внешних воздействий на индивида – от среды и условий существования – до целенаправленного принуждения, также во многом определяет его действия. Но именно мотивация способна не только максимально раскрыть и реализовать потенциал личности, но в ряде случаев усилить, ослабить или полностью компенсировать восприятие индивидом внешнего воздействия. Это накладывает определённый отпечаток на процесс управления. Поэтому центральной проблемой социальной организации становится мотивация персонала и создание таких условий, при которых в полной мере выявлялся бы потенциал сотрудников.

Мотивация – одна из основных функций управления, то есть обособившийся вид деятельности, представляющий собой процесс побуждения себя и других к деятельности, направленной на достижение целей организации. Важнейшими понятиями концепции мотивации являются: **потребность, интерес, мотив, мотивирование, стимулы.**

Потребность – это осознанная необходимость в тех или иных материальных, культурных благах, социальных и духовных ценностях; это состояние неудовлетворенности субъекта наличием или отсутствием какого-либо объекта; это состояние противоречия между имеющимся и желанным, имеющимся и необходимым. Потребность – это сила, которая заставляет людей действовать, то есть совершать поступки. Субъективным выражением этого побуждения к деятельности является мотив. Решающее значение в формировании и реализации мотивов играет интерес.

Интерес - это осознанная потребность, отражающая внешнюю ориентацию, склонность, увлечение. Интересы определяют целенаправленное и осознанное поведение человека, обуславливают проявление им внимания, осуществление действий.

Мотив – это то, что вызывает определённые действия человека. Он находится внутри человека, имеет персональный характер, зависит от множества внешних и внутренних факторов. **Мотив** – совокупность внутренних побуждений к активности, основанных на осознаваемых или неосознаваемых потребностях, на интересе, на представлениях о ценностях и др. Мотив, побуждая человека к действию, определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. Поведение человека определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определённом отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура человека рассматривается как основа осуществления им определённых действий.

Сила мотива зависит от степени актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник. Мотивы труда разнообразны. Они различаются по:

- потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности;
- тем благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей;
- той цене, которую работник готов заплатить за получение желаемых благ.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, связанные с желанием работать именно в этой организации и ориентированные на определённую интенсивность работы.

В структуру мотива труда входят:

- *потребность*, которую хочет удовлетворить работник;
- *благо*, способное удовлетворить эту потребность;
- *трудовое действие*, необходимое для получения блага;
- *цена* – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение желаемого блага не требует особых усилий, либо это благо очень трудно получить, то есть требуются сверхусилия, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том, и в другом случае работник пассивен.

Если благо формирует мотив труда, оно становится стимулом труда. **Стимул** – внешнее побуждение к деятельности, связанное с воздействием внешних по отношению к личности факторов и субъектов. Таким образом, стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые

потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определённых мотивов.

В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обстоятельств и возможностей, то есть, то, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определённых действий. Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется **процессом стимулирования**. Стимулирование является одним из средств, с помощью которого осуществляется мотивирование.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определённым действиям путём пробуждения в нём определённых мотивов. Выделяют два типа мотивирования: *первый* состоит в том, что путём внешних воздействий на человека вызываются к действию определённые мотивы, которые побуждают его осуществлять определённые действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату.

Второй тип мотивирования имеет основной задачей формирование определённой мотивационной структуры человека. Основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действий человека и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком. Этот тип носит характер воспитательной и образовательной работы.

Содержание понятия мотивации отражается в трёх основных процессах:

- 1) *воспитание* – формирование системы мотивов поведения индивида, соответствующей конкретной ситуации;
- 2) *иницирование* – создание благоприятных условий для развития мотивов поведения индивида;
- 3) *активизация* – целенаправленное воздействие на сформировавшуюся систему мотивов организационного поведения индивида.

Система трудовой мотивации включает две подсистемы: личностную подсистему, характеризующую сознание субъекта, и подсистему стимулов к труду, характеризующую комплекс внешних мотивационных воздействий на индивида со стороны организации. Такое понимание системы трудовой мотивации интегрирует понятия мотивации в содержательном и функциональном значениях. Система мотивации определяется конкретной ситуацией, в которой функционирует организация. Под *системой мотивации персонала* в компании можно понимать комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, но, прежде всего к активному желанию работать именно в этой

организации, к получению высоких результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству⁴³.

Задачами системы мотивации персонала являются:

- оптимизация расходов на персонал;
- обеспечение лояльности сотрудников на всех уровнях и стабильности кадрового состава организации;
- стимулирование профессионального развития и роста квалификации сотрудников;
- привлечение в организацию квалифицированных специалистов и закрепление уже работающих профессионалов;
- стимулирование эффективной и производительной работы каждого сотрудника;
- ориентирование работников на решение стратегических задач.

Значение мотивации определяется тем, что менеджеры, опираясь на неё, имеют возможность добиться от подчинённых соответствующего целям организации поведения. Если уровень мотивации сотрудников к достижению организационных целей недостаточен, менеджерам необходимо пересмотреть систему вознаграждения за труд.

4.2. Современные теории мотивации

Современная концепция мотивации включает в себя содержательные и процессуальные теории мотивации, а также концепцию партисипативного управления и теории подкрепления. Многочисленные теории мотивации пытаются объяснить соотношение поведения работников и его результативности. Каждая теория оказывает влияние на управленческую деятельность и даёт менеджерам понимание поведения людей в организации.

Содержательные теории акцентируют внимание на потребностях, которые побуждают людей к действию. Процессуальные теории объясняют, как люди ведут себя, чтобы удовлетворить свои потребности, почему они выбирают тот или иной тип поведения, стремясь удовлетворить потребность. Теории подкрепления концентрируют внимание на вознаграждении, чтобы обучить работников приемлемым в процессе труда образцам поведения.

Менеджерам для их эффективной работы содержательные теории предлагают:

- определить, какие потребности вызывают требуемое поведение человека;
- быть в состоянии предложить такое вознаграждение (ценное) служащему, которое удовлетворит его потребности;

⁴³ Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала / Н.В. Самоукина. – М.: Вершина, 2014. С. 10.

- уметь определить момент для предложения ценного вознаграждения, чтобы оптимизировать требуемое поведение.

Однако содержательные теории не анализируют процесс мотивации. Это основной недостаток данных теорий мотивации. Они не объясняют, как люди выбирают тот или иной тип поведения в разных ситуациях. Ведь поведение людей определяется не только потребностями, но и окружающей средой, ожиданиями человека, его оценкой последствий выбранного типа поведения.

Эти факторы в поведении человека учитывают **процессуальные теории мотивации**. Они описывают, как люди выбирают тип поведения, который приведет к удовлетворению потребностей, и как они определяют, был ли этот выбор успешным.

Теория справедливости Стейси Адамса связывает мотив к дальнейшему труду с оценкой справедливости вознаграждения за работу. Сущность теории справедливости состоит в том, что сотрудники сравнивают свои усилия (затраты труда, вклады) и вознаграждения с усилиями и вознаграждениями других лиц, находящихся в схожих рабочих ситуациях. Теория основана на предположении, что люди, работающие за вознаграждение, получаемое от организации, мотивируются желанием получить справедливое вознаграждение за выполняемую работу. Справедливость своего вознаграждения работники оценивают соответствием затрат (усилий) и результатов.

Теория ожиданий. Одно из наиболее популярных объяснений мотивации ожиданиями разработано Виктором Врумом. Врум определил мотивацию как процесс, управляющий выбором из альтернативных форм волевой активности. По его мнению, большая часть типов поведения находится под волевым контролем личности и, следовательно, мотивирована.

Теория ожиданий предполагает, что мотивация зависит от ожиданий человека, что выполнение определённой работы приведёт к получению желаемых вознаграждений.

Соотношение факторов, определяющих мотивацию в теории ожиданий, можно выразить формулой:

$$\text{мотивация} = (З - Р) \times (Р - В) \times \text{валентность}$$

Чтобы применять эту теорию на практике, необходимо сопоставлять вознаграждение с потребностями сотрудников, помня, что потребности у разных людей разные, поэтому и вознаграждение они оценивают по-разному. Кроме того, должно быть соответствие между достигнутым уровнем исполнения работы, достижением организационных целей (результативностью) и вознаграждением.

Модель ожиданий⁴⁴ основывается на допущении, что просто поощрений или наказаний недостаточно для инициации желаемых

⁴⁴ См.: Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. С. 139-140.

действий работников, их сильных внутренних побуждений, неудовлетворённых потребностей. Сотрудник — *думающая личность*, поведение которой детерминируется убеждениями, восприятиями и вероятностными оценками. В целом модель ожиданий отражает предположения Теории Y (каждый человек — уникальная личность, наделённая специфическими способностями). Теория ожиданий поощряет менеджеров к созданию «мотивационного климата», стимулирующего желаемое поведение работников. Прежде всего, менеджер должен найти ответы на следующие вопросы:

- какие из предлагаемого набора поощрений наиболее высоко оцениваются работником?
- Уверен ли сотрудник, что его направленные на выполнение рабочего задания усилия позволят добиться поставленной цели?
- Как сотрудник оценивает вероятность того, что выполнение задания будет поощрено желаемым вознаграждением?

Очевидно, что полученные ответы требуют от менеджера продолжения диалога. Возможно, ему придётся объяснить, почему некоторые из желаемых работниками поощрений в настоящее время недоступны, какие факторы, быть может, ограничивают эффективность трудовых усилий. В таком случае работники не могут рассчитывать на получение значимого для них вознаграждения, но при условии проведения эффективных коммуникаций их ожидания становятся более реалистичными.

Кроме того, должны быть разработаны надёжные методы измерения валентности и трёх видов ожиданий, а также показателей, которые менеджеры могли бы использовать в реальных условиях.

Модель-теория мотивации Портера – Лоулера. Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную модель мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. Эта модель внесла основной вклад в понимание мотивации. Самый важный их вывод – *результативный труд ведёт к удовлетворению*. Модель этих авторов показывает необходимость и важность для мотивации объединения многих факторов, влияющих на поведение человека. Это такие факторы, как трудовые усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение, восприятие, ожидания, условия труда, ценности и взгляды.

Концепция партисипативного управления. Человек в организации проявляет себя не только как исполнитель. Он стремится участвовать в протекающих в организации процессах, которые связаны с его деятельностью, но выходят за рамки его компетенции, за рамки выполняемой им работы, функций и решаемых задач.

Концепция партисипативного управления исходит из того, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной корпоративной деятельности, то он получает удовлетворение, работает с большей отдачей, более качественно и результативно. Это связано с тем,

что, во-первых, работник получает доступ к принятию решений по поводу вопросов, связанных с его работой, а это мотивирует его к лучшему её выполнению. Во-вторых, партисипативное управление способствует не только лучшему выполнению работы, но и приводит к увеличению вклада отдельного работника в жизнь организации, то есть происходит более полное использование потенциала человеческих ресурсов в организации.

Партисипативное управление может быть реализовано по следующим направлениям:

- 1) работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность (режим работы, выбор средств её осуществления);
- 2) работники привлекаются к принятию решений по поводу выполняемой ими работы. В этом случае руководитель советуется с работником по поводу того, что и как ему делать, то есть работник привлекается к постановке целей, задач, которые ему придётся решать;
- 3) работникам даётся право контроля за текущей деятельностью, качеством и количеством осуществляемого труда и устанавливается ответственность за конечный результат;
- 4) предполагается широкое участие работников в рационализаторской деятельности, в вынесении предложений по совершенствованию их работы и работы организации в целом;
- 5) работникам предоставляется право на формирование рабочих команд из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе, т.е. даётся право принятия решений по поводу кооперирования в группу.

В реальной практике эти направления осуществления партисипативного управления обычно используются в комбинации, так как они тесно связаны и дополняют друг друга. Наиболее наглядным примером этого являются японские кружки качества.

Идеи партисипативного управления могут быть соотнесены с идеями содержательных теорий мотивации. Участие в принятии решений, в постановке целей способствует удовлетворению потребностей в достижении. Более широкое участие в решении вопросов жизни организации способствует удовлетворению потребностей в самореализации и самоутверждении. Определённая связь имеется между партисипативным управлением и теорией ожиданий, так как участие в принятии решений делает для работника более реальным и ясным ожидание относительно результата своей деятельности и её вознаграждения.

Теория подкрепления Б. Скиннера. Подкрепление является важным принципом обучения и регулирования поведения работников. *Подкрепление* определяется как любые действия, которые вызывают повторение или, напротив, подавление определённых образцов поведения. Неподкрепляемое и ненаказываемое поведение прекращается само собой,

вознаграждаемое поведение продолжается, наказуемое избегается. Есть внешние подкрепления (формальные и неформальные) и внутренние, выдаваемые работником самому себе: гордость за себя, чувство достижения. Выделяют четыре основных типа подкрепления: позитивное подкрепление, отказ от нравучений, наказание и гашение (рис. 12).

Позитивное подкрепление представляет собой вознаграждение желаемого поведения сотрудника, которое стимулирует его к повторению подобных действий. Денежное вознаграждение – это не единственная форма позитивного подкрепления, доказавшая свою эффективность. Могут быть использованы и нефинансовые стимулы (признание заслуг, отпуск, отгулы, подарки). Уважение коллег, чувство причастности и гордости могут приносить такие же нужные результаты, как денежные стимулы. Мощный фактор мотивации – сочетание финансовых и моральных стимулов.

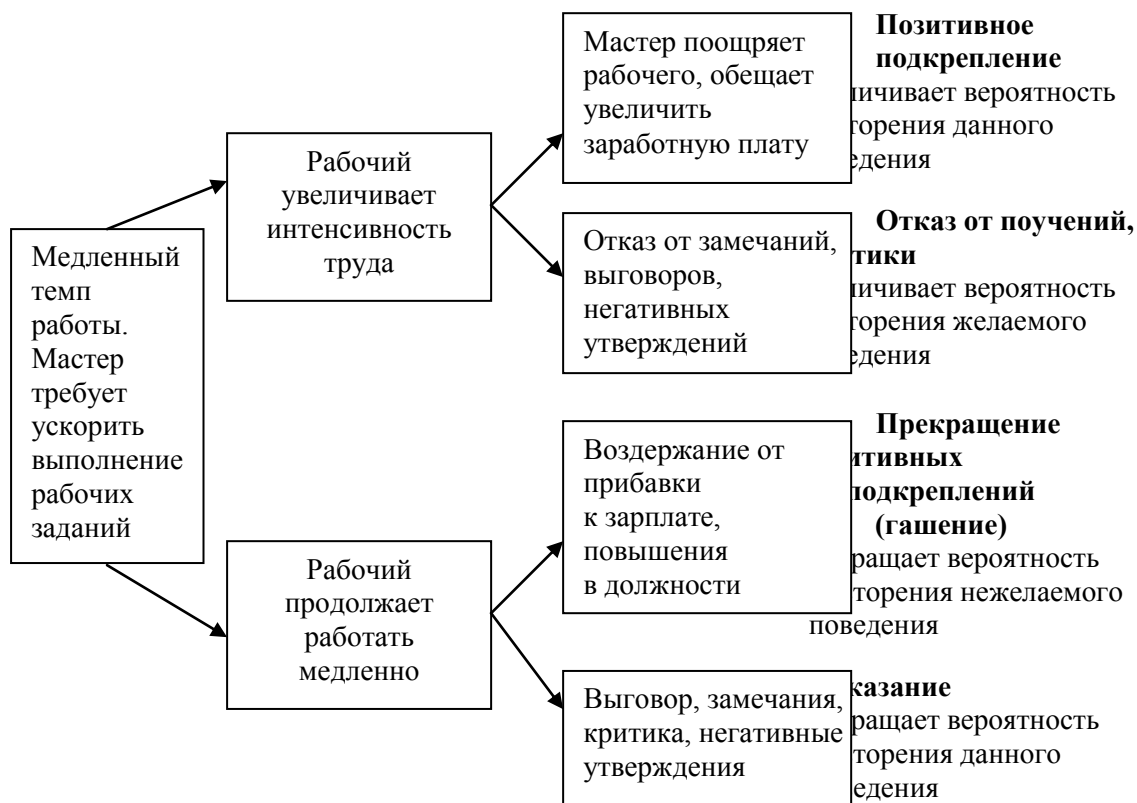


Рис. 12 – Изменение поведения людей посредством подкрепления

Отказ от нравучений означает, что желательное поведение сотрудника приводит к тому, что менеджер отказывается от применения к нему каких-либо негативных воздействий. Данный метод называется ещё негативным подкреплением. Такое подкрепление усиливает нужный отклик, поскольку он устраняет некоторые болезненные или неприятные стимулы или помогает избежать их. Например, увеличение трудовых усилий может негативно подкрепляться нежеланием слушать замечания и придирки начальника. Работая старательно, работник может избавиться от его нравучений.

Наказание является негативным результатом действий работника, когда он ведёт себя крайне нежелательным для организации образом. Применение наказания даёт установку (передаёт сообщение) не делать чего-то. Конечно это противоречивый метод модификации поведения. Некоторые люди считают, что наказание противоположно поощрению и настолько же эффективно для изменения поведения. Другие считают наказание плохим методом обучения и объясняют это следующим образом:

- результаты наказания не столь предсказуемы, как результаты поощрения;
- влияние наказания менее постоянно, чем влияние поощрения;
- наказание часто сопровождается негативным отношением работника к наказавшему его руководителю и к деятельности, успех в которой привёл к наказанию;
- подвергнутый наказанию сотрудник не получает информации о том, как ему следовало себя вести.

Гашение предполагает полный отказ менеджера от применения положительного вознаграждения. Таким образом, демонстрируемый работником образец поведения остаётся без подкрепления, а значит, вряд ли будет повторяться. Если постоянно опаздывающий на работу сотрудник будет лишён поощрения (премия или продвижение по службе), он вскоре поймёт, что его поведение не позволяет ему добиться желаемых результатов. Гашение уменьшает частоту нежелательного поведения.

Существенной основой этих четырёх типов подкрепления является *закон эффекта Торндайка*: «Из нескольких откликов на одну и ту же ситуацию те отклики, которые сопровождаются или за которыми вскоре следует удовлетворение (подкрепление)... имеют большую вероятность повторения; отклики, которые сопровождаются или за которыми вскоре следует неудобство (наказание), происходят с меньшей вероятностью».⁴⁵

Практическое использование теории подкрепления в регулировании поведения работников предполагает его предварительный анализ менеджерами (насколько хорошо и как часто работники достигают желаемых результатов). Исследование частотности поведения позволяет идентифицировать *базовую линию*, или стандарт, относительно которого определяется изменение поведения сотрудников. Затем менеджер разрабатывает график подкрепления, в котором определяется повторяемость, с которой выбранное последствие будет сопутствовать желаемому поведению. Подкрепление может быть либо постоянным, либо частичным (см. табл. 7).⁴⁶

⁴⁵ Thorndike E.L. Animal Intelligence. N.Y., 1911. P. 244.

⁴⁶ См.: Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. С.123; Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб.: «Питер», 2000. С.516.

Постоянное подкрепление предполагает, что поощряется каждый правильный образец поведения сотрудников. В некоторых случаях данный уровень закрепления может быть желательным для поощрения быстрого обучения, однако в обычных рабочих ситуациях он вряд ли применим хотя бы к одному работнику.

Таблица 7 – Графики подкрепления

График подкрепления	Природа подкрепления	Влияние на поведение при подкреплении	Влияние на поведение при отказе от подкрепления	Пример
Постоянное	Поощрение после каждого проявления желаемого поведения	Быстрое обучение новому поведению	Быстрое угасание	Похвала
С фиксированным интервалом	Поощрение через определённые промежутки времени	Среднее и нерегулярное поведение	Быстрое угасание	Еженедельная оплата
С фиксированным уровнем	Поощрение после получения определённого результата	Быстро приводит к эффективному и стабильному поведению	Быстрое угасание	Сдельная оплата труда
С переменным интервалом	Поощрение через разные промежутки времени	Умеренно эффективное и стабильное поведение	Медленное угасание	Оценка деятельности и вознаграждение через случайные промежутки времени
С переменным уровнем	Поощрение после достижения различных положительных результатов	Очень эффективное поведение	Медленное угасание	Бонусы продавцам, привязанные к числу контрактов с покупателями, с нерегулярными проверками

Частичное подкрепление имеет место в тех случаях, когда подкрепляются лишь некоторые из правильных поступков, что обуславливает снижение темпов обучения сотрудников. Однако уникальная особенность частичного подкрепления состоит в том, что приобретённые знания закрепляются в сознании сотрудников на более длительный срок. Выделяют четыре типа графика подкрепления — фиксированный интервал, переменный интервал, фиксированный уровень, переменный уровень.

График с *фиксированным интервалом* предусматривает подкрепление через определённые периоды времени. Типичный пример — премия, которую работник получает каждый месяц.

График *переменного интервала* предполагает, что подкрепление производится через различные периоды времени. Обычно эти периоды группируются вокруг некоторой цели, или средней величины периода подкрепления. Так, в одной из компаний проверка соблюдения правил техники безопасности в каждом подразделении проводится четыре раза в год, но в случайной последовательности и с переменными интервалами.

Применение графика *фиксированного уровня* имеет место в тех случаях, когда подкрепление осуществляется после определённого числа правильных реакций. К примеру, сотруднику, который продаёт определённое число достаточно дорогих товаров (автомобили), положена премия: продавцы получают её после реализации каждой пятой машины (её мотивирующее значение особенно возрастает при продаже третьей или четвертой).

График *переменного уровня* — подкрепление после переменного (неопределённого) числа правильных реакций (подкрепление после девятнадцатой, пятнадцатой, двенадцатой, двадцать четвертой и затем семнадцатой реакций). Переменное расписание является наиболее действенным из всех графиков подкрепления, что подтверждает построенная по аналогичному принципу и прекрасно себя зарекомендовавшая задолго до теоретических исследований работа игровых автоматов.

4.3. Самоорганизация индивида

Исходным условием мотивации является процесс становления и развития сознания индивида, которое формирует потенциал его самоорганизации. **Самоорганизация** – это исследование и формирование представлений индивида, направленных на самого себя, осмысление и обеспечение удовлетворения собственных потребностей, накопление и развитие необходимых знаний, оценка личных качеств и овладение организационными навыками, обогащение культурой общества, достижение определённого уровня развития личности, получение и закрепление социального статуса. Этот процесс можно представить в виде шести соответствующих стадий самоорганизации (см. рис. 13). Они формируются с возникновением сознания индивида и осуществляются на протяжении всего жизненного цикла.

Действие механизма мотивации на каждой стадии жизненного цикла индивида приобретает определённую специфику, определяя эволюцию его поведения. Она проявляется в системе мотивов работника, формировании новых побуждений, складывающихся приоритетах.

Обеспечение первичных потребностей индивида основывается на наследуемых инстинктах, приобретаемых и закрепляемых каждым в

функциях обеспечения жизнедеятельности. **Инстинкт** – совокупность врождённых, неосознанных реакций человека, возникающих в ответ на изменение собственного состояния или окружающей среды и первично обуславливающих его возможное поведение. Инстинкты человека контролируются его сознанием и в значительной степени подчинены ему. Совершенствование и применение в разных целях функций обеспечения жизнедеятельности приводит к *формированию системы навыков самоорганизации* индивида, реализуемых в процессе изучения окружающего мира. Этим, в свою очередь, обуславливается начало целенаправленного процесса *овладения необходимыми знаниями*, содержание которого последовательно расширяется и специализируется на протяжении всего жизненного цикла.

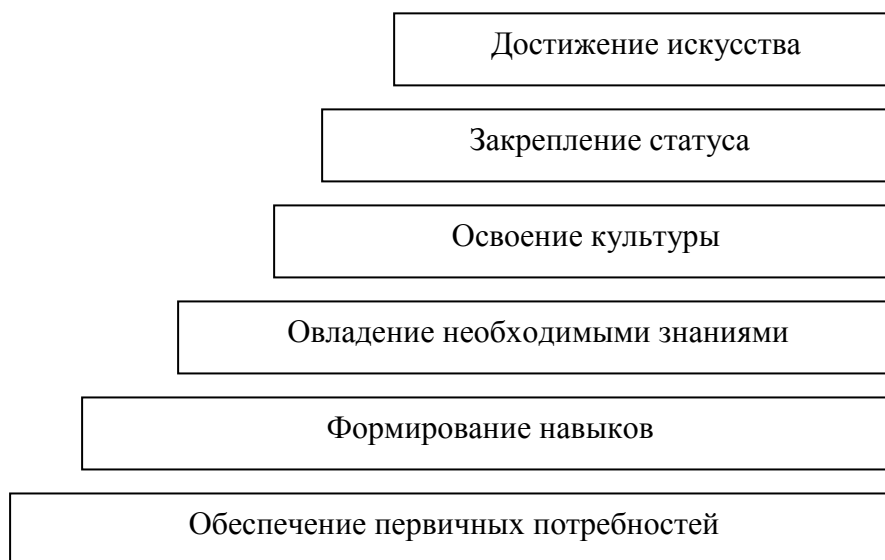


Рис. 13 – Стадии самоорганизации индивида ⁴⁷

Собственно этого уже достаточно для самостоятельного существования и развития человека, но социальный характер его взаимодействия с окружающим миром объективно обуславливает осуществление высших стадий самоорганизации. Прежде всего, это *освоение культуры* как общепринятого выражения сложившихся форм организации жизнедеятельности социума, обеспечивающего целенаправленное, адекватное, эффективное, профессиональное взаимодействие между сотрудниками.

Административное и социальное положение индивида позиционирует стадия *получения и закрепления им формального и неформального статуса*. Она осуществляется параллельно в самых разнообразных организациях, обеспечивающих и определяющих эффективность его функционирования и развития.

⁴⁷ Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – С. 140.

Наконец, высшим уровнем самоорганизации индивида становится *искусство* как достижение наибольшего эффекта и гармонии в его самовыражении и самореализации. Основной оценкой достигнутого уровня самоорганизации становится удовлетворение самим процессом инновации, обеспечивающим индивидуально и социально значимые результаты.

Развитие конструктивных мотивационных побуждений позволяет индивиду быстрее проявить себя, закрепить свой статус, обеспечить механизм взаимодействия с другими индивидами и организацией в целом.

Повышение эффективности деятельности работника – конечная цель применения всей совокупности форм и методов активизации личности. При этом результаты деятельности оцениваются в соответствии с достижением индивидуальных и корпоративных целей. Их достижение обеспечивается решением задач мотивации ОП (см. рис. 14)

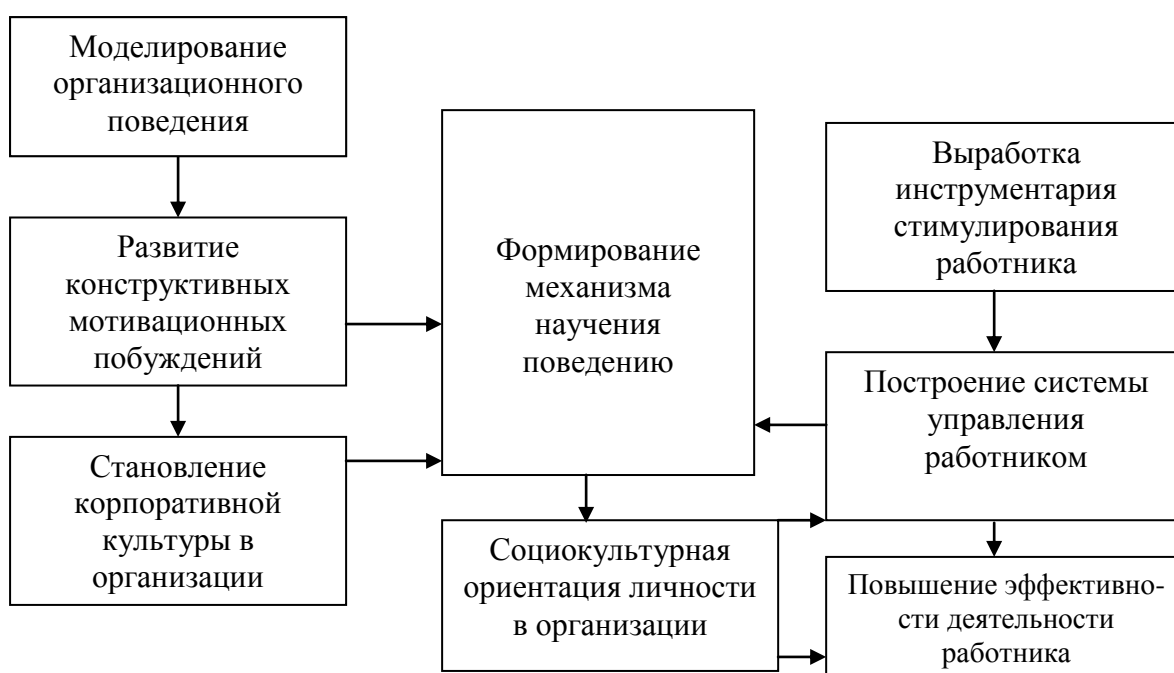


Рис. 14 – Комплекс задач мотивации работника⁴⁸

4.4. Мотивация и стимулирование

Формирование и практическое применение мотивов и стимулов тесно взаимосвязаны. В отличие от действия внутренних рычагов, представленных в той или иной степени осознанными мотивами поведения индивида, стимулы в виде внешних инструментов не опосредованно и мягко побуждают, а непосредственно и жёстко принуждают работника к

⁴⁸ Сост. по Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – С. 144.

конкретным действиям. Стимул как внешнее принуждение к определённому поведению не только оказывает воздействие на уже сформированные мотивы работника, но, вместе с этим, закладывает и развивает новые побуждения. Так формируются нравственные ценности, менталитет, личная, социальная и профессиональная ориентация.

Вместе с тем, стимулы, минуя мотивы, могут непосредственно принуждать индивида к определённому поведению, вопреки его потребностям и интересам. Стимулы обеспечивают безусловное соблюдение определённых норм, следование конкретным правилам, выполнение существующей программы действий.

Мотивы и стимулы представляют самостоятельные и тесно взаимодействующие элементы единой системы активизации личности. Эта система призвана решать задачи формирования оптимальной модели ОП. Её построение начинается с формирования *механизма научения поведению* как отправного условия воспитания личности, обеспечивающего усвоение существующих правил, условий, процедур.

Выработка эффективного инструментария стимулирования работника обеспечивает построение и применение системы мер целенаправленного воздействия. Её состав определяется стратегическими и тактическими целями, сложившейся системой мотивов ОП, реальным уровнем самоорганизации. Состав и содержание инструментария стимулирования постоянно адаптируются и совершенствуются в соответствии с решаемыми задачами.

В инструментарии стимулирования выделяют *доходы* в виде денежного вознаграждения, определяемого трудовым вкладом и профессионально-квалификационным статусом работника. Причём, если профессиональное обеспечение стимулирует ориентацию и закрепление должностного выбора, то заработная плата соответствует производительности, качеству и эффективности труда конкретного работника (см. рис. 15). Критерии, в соответствии с которыми происходит увеличение оплаты труда, должны быть достаточно простыми; каждый работник должен быть уверен, что высокие показатели производительности непременно повлекут за собой дополнительное денежное вознаграждение. В противном случае менеджменту вряд ли удастся добиться высокой мотивации. Необходимо определить и разъяснить сотрудникам цели менеджмента, основные требования к процессу труда, критерии показателей выработки и систему оплаты труда.

В качестве показателей, в соответствии с которыми определяется уровень вознаграждения, обычно выступают объём произведённой работником продукции, доход компании, сокращение издержек, объём реализованной продукции, уровень обслуживания клиентов или отношение затрат на рабочую силу к объёму реализованной продукции, квалификация работников.

Второй канал экономического стимулирования трудовой мотивации работника представляет *собственность* организации. Она раскрывает

формы взаимодействия интересов работника с ростом капитала организации в виде пользования имущественным комплексом организации на безвозмездной, льготной или приоритетной основе, участия в инвестировании в паевой, кредитной или акционерной формах, участия в прибыли и управлении собственностью организации.

Важным инструментом экономического стимулирования работника является *корпорация*. Общественный характер корпоративного стимулирования отражает социальную природу, тесно взаимодействуя с организационной и общественной составляющей системы. Так, деятельность разнообразных коллективных фондов, корпоративных пенсионных и других программ в значительной степени опирается на финансовые возможности организации.



Рис. 15 – Инструментарий стимулирования труда ⁴⁹

В свою очередь, *государство* обеспечивает гарантируемый минимум экономического стимулирования по результату трудовой деятельности, отражаемый такими характеристиками, как стаж, накопления, отчисления.

Целостная система экономического вознаграждения предполагает использование организацией различных систем оплаты труда.⁵⁰ Анализ различных видов работ и уровня заработной платы позволяет определить

⁴⁹ Там же. С. 149.

⁵⁰ Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. С. 173-174.

базовые ставки оплаты труда (в соответствии с уровнями ответственности сотрудников и ситуацией на рынке труда). Аттестация и системы стимулирования позволяют оценить показатели производительности работников и поощрить их к её увеличению. Программы участия в прибылях оценивают организацию с точки зрения общих экономических показателей её деятельности и стимулируют работников к достижению высоких результатов. В своей совокупности базовая оплата труда, поощрения за выполнение работы и участие в прибылях образуют фундамент целостной стимулирующей системы оплаты труда (см. рис. 16). Каждая из систем является одним из факторов экономической удовлетворённости работников.

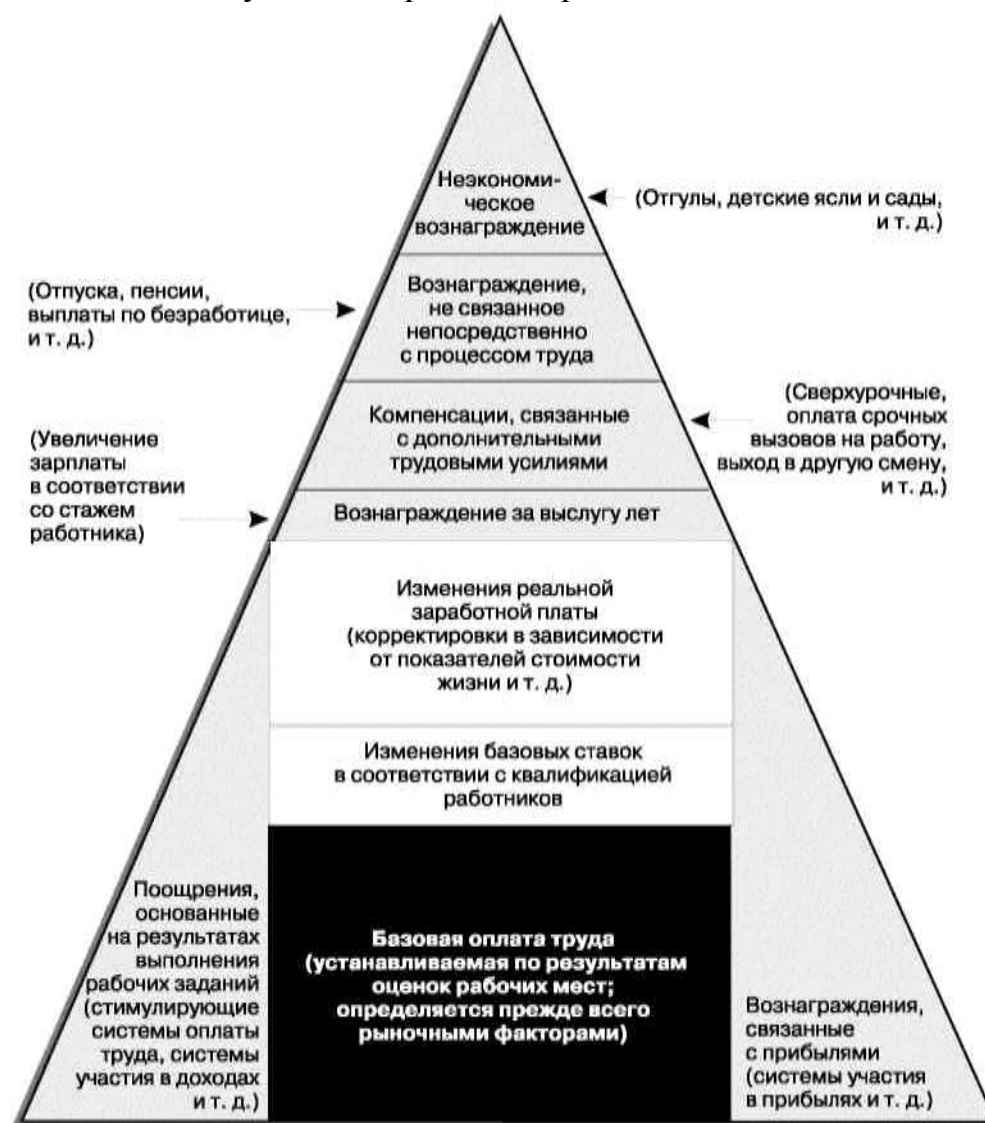


Рис. 16 – Пирамида поощрений: элементы целостной системы вознаграждения работников

Три вышеперечисленные системы дополняют друг друга, поскольку каждая отражает набор отличных друг от друга факторов. Базовая оплата и оплата, основанная на квалификации, побуждают работников продвигаться вверх по служебной лестнице, стремиться к занятию должностей, требующих более высокого уровня знаний и ответственности. Оплата по

показателям производительности стимулирует улучшение этих показателей при выполнении конкретных рабочих заданий. Участие в прибылях мотивирует работников к работе в команде и усилиям, направленным на улучшение показателей деятельности организации в целом.

На стимулирующем основании покоятся другие виды доплат. Так, вознаграждение за выслугу лет работы в компании призвано поощрить сотрудников за службу организации и стимулировать их к продолжению трудовой деятельности на предприятии. Если работодатель нуждается в сверхурочных работах, работе в выходные дни или в неудобное время, сотрудники должны получить компенсацию за причинённые им неудобства. Другие доплаты связаны со временем, когда работник не присутствует на работе — отпуска, праздники, выполнение общественных обязанностей и гарантированные выплаты в случае увольнения.

Надстройка над фундаментом пирамиды поощрений имеет незначительное непосредственное стимулирующее влияние, поскольку она не зависит от достигнутых работником показателей производительности. Некоторые из этих надбавок носят характер косвенного стимулирования (изменение установок), другие (доплата за стаж) могут привести к уменьшению мотивации работников. Очевидно, что при определении конечной заработной платы работника учитывается множество факторов, часть из которых связана не со стимулированием, а с такими понятиями, как стремление к безопасности, объективность оценок и социальная справедливость. Обычно комплексная система оплаты труда организации дополняется неэкономическими программами. Высокие показатели выполнения рабочих заданий поощряются в некоторых фирмах дополнительными выходными днями; другие позволяют зарабатывать «отгулы» за неоплаченное рабочее время. Многие фирмы обеспечивают широкий набор других привилегий (детские сады, оздоровительные программы). За последние годы затраты компаний на такие программы существенно возросли (до 35–40 % общих издержек, связанных с рабочей силой).

В начале 1990-х годов в России система вознаграждения состояла из двух основных компонентов:

- 1) базовой ставки, определяемой квалификацией конкретного работника и занимаемой им должностью;
- 2) стимулирующих выплат, зависящих от эффективности работы группы и (или) компании.

Сегодня система вознаграждения имеет более сложную структуру, которая включает базовый должностной оклад (ставка), компенсационные и стимулирующие выплаты, социальный пакет, а также нефинансовые вознаграждения, которые используются в практике управления с учётом их

ценности для сотрудников⁵¹. Таким образом, современные системы вознаграждения позволяют индивидуально оценить вклад каждого сотрудника и удерживать в организации наиболее талантливых из них, способных реализовать её миссию и цели.

При использовании системы вознаграждений и её дальнейшем совершенствовании необходимо учитывать следующее:

- размер вознаграждения должен быть достаточным для удовлетворения основных жизненных потребностей работника и членов его семьи;
- вознаграждение должно вызывать чувство справедливости у работника при его субъективной и сравнительной оценке;
- в вознаграждении должны учитываться индивидуальные различия, что стимулирует повышение эффективности трудового процесса конкретного работника;
- вознаграждение должно быть взаимосвязано с другими методами воздействия на персонал с учётом их взаимодополняемости;
- система вознаграждения периодически должна пересматриваться в соответствии со стратегическими целями организации и изменением ситуации на рынке труда.

Инструменты стимулирования можно разделить на материальные и нематериальные. *Инструментами материального денежного стимулирования* персонала являются:

- заработная плата;
- бонусы и премии;
- участие в прибыли;
- дополнительные выплаты;
- отсроченные платежи;
- участие в акционерном капитале;
- беспроцентные ссуды и займы.

К *инструментам материального неденежного и нематериального стимулирования* относятся:

- участие в принятии решений;
- возможность самореализации и творчества;
- стиль руководства;
- стабильность и престиж компании;
- субсидии на питание;
- бонусы на обучение;
- оплата транспортных расходов;
- жилищное и образовательное кредитование;
- доставка к месту работы транспортом компании;

⁵¹ Соломанидина, Т.О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности 3-е изд., пер. и доп. Учебник и практикум. 3-е изд., пер. и доп. М.: Юрайт, 2016. С. 90.

- льготное медицинское обслуживание;
- различные формы дополнительного страхования;
- корпоративные пенсионные программы;
- оплата отдыха;
- бесплатные для сотрудников спортивные, культурные мероприятия, абонементы и др.

Нематериальное стимулирование включает в себя:

- моральное стимулирование, которое связано с потребностями человека в нравственном одобрении, в уважении человека со стороны коллектива;
- социальное стимулирование, основанное на потребности работника в самоутверждении, в стремлении занимать определённое положение в обществе;
- социально-психологическое стимулирование, связанное с потребностью человека в общении.

Нематериальное стимулирование обладает следующими особенностями:

- моральные стимулы универсальны;
- имеют разовое действие. Потребность в моральных благах постоянно возобновляется;
- моральные стимулы не обладают важным свойством денег – делимостью;
- нематериальное стимулирование не требует значительных финансовых расходов.

Отдельного внимания заслуживает *самотивация*, как универсальное понятие, применимое для всех категорий персонала организации, основанная на выделении ими внутренних, значимых лично для них стимулов к трудовой деятельности. Это может быть интерес к работе, признание своей значимости в общем производственном процессе, удовольствие от возможности использовать творческий подход в решении определённых задач и т.д.⁵²

С точки зрения успешного менеджмента, руководителю необходимо понимать, кто из его сотрудников обладает способностями к самотивации. В этом ему могут помочь «индикаторы самотивации»:

- внутренние установки человека. Речь идёт о склонности видеть вокруг себя хорошее или дурное, оптимизме или пессимизме. Позитивный подход к жизни можно развивать, например, при помощи рефрейминга, (от англ. Reframe – перерабатывать, вставлять в новую рамку) который помогает не только научиться

⁵² Елизаров А.В., Лисуков В.В. Нематериальные формы мотивации персонала предприятия // Альманах современной науки и образования. – 2010. №1 (32), часть 1. С.54.

- из всего негативного выносить полезный опыт, но и рассматривать сложные ситуации как зоны личностного развития;
- способы решения проблем. Способность к самомотивации проявляют те, кто не ограничивается известными способами решения проблем, а всегда ищет новые альтернативные решения;
 - готовность брать на себя ответственность. Для большинства сотрудников это тоже потенциальная зона развития. Нередко источник проблем – в излишне строгом руководителе, который отказывается делегировать полномочия и не побуждает подчинённых к самомотивации;
 - поведение в конфликте. Человек с навыками самомотивации не занимается поисками виноватых и не тратит время на обвинения себя, но тщательно анализирует ситуацию и решает, что необходимо предпринять для её изменения;
 - оригинальное мышление, умение уходить от стереотипов. Специалист, способный к саморазвитию, самоактуализации нередко отказывается от вертикальной карьеры, предпочитая карьеру специалиста, профессионала, эксперта.

Существует ряд требований, на которые следует ориентироваться при создании системы стимулирования труда:

- *объективность*: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;
- *предсказуемость*: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;
- *адекватность*: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;
- *своевременность*: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учёта для последующего вознаграждения);
- *значимость*: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;
- *справедливость*: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

Содержание, методики расчёта, объём вознаграждений и предпочтений в мотивационных схемах могут меняться под влиянием разнообразных факторов:

- влияние новых тенденций рынка труда, спроса на определённые специальности;
- изменение законодательства и принятие новых нормативов минимальной оплаты труда, тарифных сеток для определённых

категорий специалистов и работников разных отраслей экономики;

- строительство новых предприятий, заводов, промышленных комплексов, инфраструктурных объектов на определённой территории, что стимулирует спрос на рабочую силу;
- демографические особенности региона, динамика изменения численности трудоспособного населения, уровня миграции;
- развитие технологий и появление возможности у предприятий к установке современного оборудования, заменяющего труд человека, и в то же время, формирующего спрос на специалистов – инженеров и менеджеров;
- изменение ресурсного потенциала предприятия, появление или отсутствие возможности изменения объёма вознаграждений, предоставления немонетарных преференций;
- развитие организации и создание новые структурных подразделений, совершенствование организации труда, внедрение инноваций в производственный и управленческий процессы, вызывающих необходимость изменения уровня и структуры мотивации персонала;
- инициативность персонала в обоснованном обозначении своих требований и пожеланий относительно применения мотивационных схем и объёмов вознаграждений⁵³.

Все вышеперечисленные факторы, так или иначе, оказывают своё воздействие на современную организацию и определяют необходимость модернизации мотивации персонала.

Х. Рамперсад предложил универсальную систему показателей и личную систему сбалансированных показателей. Это управленческие концепции, которые позволяют связать личные цели сотрудника компании с корпоративными, что должно привести к большей лояльности сотрудников и вовлечь их в работу. Ключевые ценности подхода универсальной системы показателей заключается в: интеграции целей, доверии, увлечённости, приверженности, постоянном обучении и совершенствовании. Х. Рамперсад утверждает, что ключом к решению многих проблем является сбалансированность работы и личной жизни сотрудников, а также согласованность их индивидуальных целей с целями организации. Перед тем, как переходить к изменениям окружающих, руководители должны разработать личную систему сбалансированных показателей. Эта система должна включать в себя:

- миссию, жизненные цели руководителя;

⁵³ Свиридова. Т.А., Вобликова, А.С. Мотивация персонала как важнейший фактор повышения конкурентоспособности организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. Т. 2. С. 537.

- видение, т.е. те ценности, принципы, которых руководители придерживаются в жизни;
- основные роли, которые они играют в жизни;
- определение факторов успеха;
- определение измеримых личных целей;
- определение действий, направленных на реализацию миссии, целей и видения.

Элементы данной системы должны быть распределены по следующим областям:

- 1) внутренняя и внешняя перспективы;
- 2) финансовая перспектива;
- 3) перспектива обучения и знаний.

Личная система сбалансированных показателей помогает:

- взглянуть на себя с другой стороны;
- изменяться в лучшую сторону;
- усовершенствовать своё поведение. Для этого существует два способа:
 - 1) приведение внешних обстоятельств в гармонию с личными целями;
 - 2) изменение способа восприятия внешних обстоятельств.

Изменяя себя, руководители должны стать креативными, эффективными в своих поступках, более ответственными за свои поступки и слова, увеличить процент правильно принятых решений. В свою очередь, личностные изменения руководителя должны способствовать коллективным изменениям. Если установить баланс между интересами отдельного сотрудника и интересами компании, то персонал компании обычно работает с большей заинтересованностью в развитии организации.

Личная система сбалансированных показателей способствует обучению и укреплению команды компании. Сотрудники, узнавая друг друга, начинают лучше понимать своих коллег, происходит возрастание взаимного уважения и доверия. Личная система сбалансированных показателей – это метод эффективного тайм-менеджмента, планирования и выработки дисциплины у сотрудников компании. Данный метод позволяет организовать более качественный подбор персонала. Он позволяет определить уровень мотивации, способности и возможности кандидатов, таким образом, руководитель может определить, насколько претендент соответствует вакансии.

4.5. Механизм мотивации

Механизм мотивации индивида представлен на рис. 17. Представленная модель механизма выделяет первичность самоорганизации индивида, его инстинктов, потребностей и интересов,

определяющих формирование личности в сложившихся общественных условиях.

Первоначально действия индивида определяют генетически наследованные *инстинкты*, проявляющиеся в виде непосредственной реакции на окружающее, например – состояние раздражения или возбуждения. В ряде случаев они проявляются спонтанно и осуществляются динамично и непосредственно через реализацию простейших мотивов его поведения, например, агрессию по отношению к окружающим.

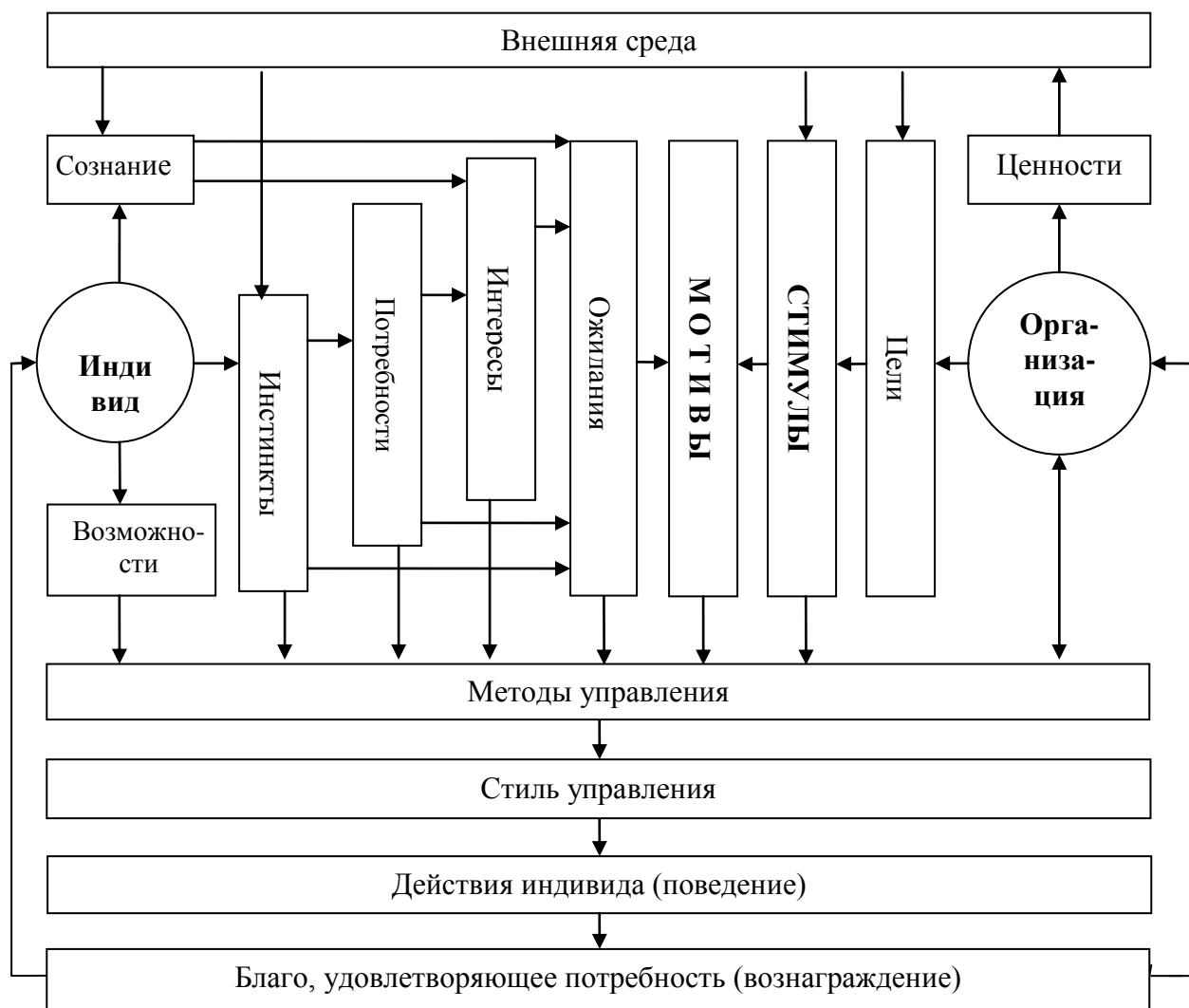


Рис. 17 – Механизм мотивации ⁵⁴

Взаимодействуя с внешней средой, обеспечивая удовлетворение своих желаний, индивид закрепляет проявляющиеся инстинкты в виде первичных *потребностей*, например, спонтанное удовлетворение чувства голода. Постоянное повторение такого поведения формирует процесс

⁵⁴ Рис. составлен автором по: Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. С. 151.

восприятия и реализации индивидом первичных потребностей через постоянные *мотивы*, например, обеспечение запасом продуктов питания.

В результате осознания индивидуальных инстинктов, осмысления личных потребностей и своих возможностей формируется *система интересов* личности, которая обуславливает большинство её сознательных последующих действий, их направленность на достижение собственных целей. На эти процессы влияет непосредственное окружение человека и общество в целом. Одна и та же потребность может породить разные интересы. То, какую форму примет определённая потребность, зависит от системы ценностей и норм, усвоенных человеком. Эта система может соответствовать доминирующей организационной культуре, а может сформироваться в рамках различных субкультур и контркультур. Ценности выполняют функцию своеобразного «сита», отсеивая те интересы, которые не соответствуют представлениям человека о том, что является правильным, значимым или допустимым, а что – нет.

Большое значение для формирования мотивов труда имеет *ожидание*, оценка человеком вероятности достижения целей, оценка того, что за определённым действием последует определённый результат. Ожидание принимает значение от 0 (нет шансов, что результат произойдет после поведения или действия), до +1 (уверенность в том, что этот результат последует за действием или поведением). Если получение желаемого блага не требует особых усилий, либо это благо очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется.

Механизм мотивации и его инструменты, формируя поведение личности, опираются не только на её потребности, реализуемые в виде системы осознания и удовлетворения этих потребностей. Организация целенаправленно формирует интересы, выходящие за рамки непосредственных потребностей личности, например, получение власти, которые определённым образом мотивируют активность, например, общественно значимые достижения определённого индивида.

С целью обеспечения эффективной координации и взаимодействия работников организация или общество в целом формируют систему внешних воздействий на личность. Она представляет собой универсальный набор разнообразных *стимулов*, принуждающих работников к коррекции своего поведения, соблюдению существующих норм ОП и достижению *целей* организации.

4.6. Организация и содержание труда как фактор мотивации

Менеджерам необходимо знать, какие аспекты труда поддерживают мотивацию и как компенсировать однообразный труд, приносящий человеку мало внутреннего удовлетворения. Организация (проектирование) труда – это использование теорий мотивации для такого структурирования работ, которое приводит к повышению производительности и удовлетворённости работников. Подходы к

проектированию рабочих заданий включают пять форм: упрощение работы, ротация рабочих заданий, расширение рабочих заданий, обогащение рабочих заданий, создание социотехнических систем.⁵⁵

Упрощение рабочих заданий – осуществляется с целью повышения производительности выполнения отдельных задач. Происходит это за счёт сокращения числа задач, приходящихся на одного сотрудника. Упрощение рабочих заданий базируется на принципах научного менеджмента и промышленного инжиниринга. Работа должна быть простой, повторяющейся и стандартизированной. Такие задания могут выполняться сотрудниками, не обладающими специальными навыками или опытом. Но упрощение заданий неэффективно с точки зрения мотивации сотрудников к труду. Людям не нравятся однообразие, монотонность, скука. Реакцией на это могут быть негативные формы поведения: саботаж, прогулы, текучесть кадров.

Ротация рабочих заданий – предполагает систематическое перемещение работников от выполнения одних задач к другим без дополнительного усложнения каждой из них. Ротация позволяет совместить повышение производительности и разнообразие труда, а значит, на определённое время увеличить мотивацию работников. Но по истечении определённого времени ощущение новизны работы проходит, она вновь воспринимается как монотонная, рутинная.

Многие компании используют ротацию для подготовки гибкой рабочей силы. Менеджеры отказываются от жёсткого закрепления обязанностей за сотрудником и создают условия, в которых один человек может выполнять несколько заданий и усваивать новые профессиональные навыки, что сокращает трудовые затраты. Так, рабочий может переключиться с операций сверления на штамповку и сборку в зависимости от производственных потребностей в данный момент времени. Это помогает обеспечить взаимозаменяемость кадров в случае отпусков, больничных и т.п.

Во-вторых, ротация персонала может служить отличной профилактикой профессионального выгорания. Когда человек длительное время занимает одну и ту же должность, это может обернуться потерей интереса к работе. Часто такие сотрудники увольняются, надеясь, что на новом месте работы им будет интереснее. При переводе на другую должность сотрудник получит новый опыт, новые знания и умения, и продуктивность работы возрастет.

В-третьих, ротация кадров помогает сплотить трудовой коллектив. Часто случается так, что сотрудники общаются исключительно внутри своего отдела, при этом разные отделы могут быть фактически изолированы друг от друга. При ротации кадров сотрудники знакомятся с коллегами из других отделов, учатся работать в новой команде,

⁵⁵ Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000. С. 517.

сотрудничать и идти на компромисс. Кроме того, так налаживается коммуникация между разными подразделениями компании.

В-четвёртых, ротация кадров используется и для предотвращения и разрешения трудовых конфликтов. Если в отделе назревает или уже бушует в полную силу конфликт между сотрудниками, может помочь перевод одного из зачинщиков в другой отдел – возможно, там он приживётся лучше.

В-пятых, ротация персонала способствует внедрению новых идей в компании. Часто сотрудники, долго работающие на одной и той же должности, скептически относятся к новшествам, предпочитая всё делать «по старинке». В этом случае «новый человек» и свежие идеи приходятся как нельзя кстати.

В-шестых, ротация кадров может стать альтернативой увольнению при реорганизации компании. Вместо того чтобы уволить сотрудника, чья должность стала неактуальной, ему предлагают попробовать себя на другом поприще.

Расширение рабочих заданий предполагает соединение нескольких узких задач в одну более широкую. Это позволяет устранить неудовлетворённость трудом из-за излишней простоты труда. Расширение труда обеспечивает разнообразие работы, повышает её сложность.

Обогащение рабочих заданий. Вспомним теории мотивации А. Маслоу и Ф. Герцберга. Обогащение работы вместо изменения числа и частоты выполняемых задач предполагает внедрение в процесс труда мотивационных факторов высшего уровня: ответственность, признание, возможности для роста, обучения, достижений. Работники сами контролируют необходимые им ресурсы, решают проблемы организации труда и личного роста, самостоятельно определяют уровень интенсивности усилий.

Ф. Герцберг предложил следующие технологии «обогащения труда»:

- партисипативный менеджмент – технология, пользующаяся большой популярностью и содержащая ряд мероприятий по расширению участия рядовых сотрудников в принятии управленческих решений;
- автономные рабочие группы – бригадный метод работы, при котором члены бригад наделяются как большими полномочиями, так и большой ответственностью за процесс и результаты совместной деятельности;
- расширение должностных обязанностей и ответственности, ведущее не столько к увеличению общей нагрузки, сколько к большему разнообразию выполняемых сотрудником действий;
- ротация – перемена рабочих мест и операций в течение дня или недели. Эта технология не только расширяет полномочия сотрудников, но и вносит разнообразие в характер выполняемой ими деятельности;

- гибкий рабочий график – свободный выбор времени начала и окончания рабочего дня, при котором задаётся общий объём нагрузки (в часах в неделю), а решение о том, когда сотрудник будет выполнять свои функции, остается за ним (подходит не для всех видов организаций и профессий);
- периодические профессиональные перемещения – работа одного и того же человека на разных должностях, в разных отделах или исполнение им функций разных специальностей;
- совмещение смежных профессий – овладение одним человеком навыками работы по нескольким специальностям усиливает мотивацию сотрудника к познавательной деятельности, а профессионала – к самосовершенствованию;
- внутреннее совместительство – работа одного человека на нескольких рабочих местах;
- компенсационные методы – усложнение ритмического рисунка работы (функциональная музыка, производственная гимнастика, реорганизация общения на рабочих местах).

Создание социотехнических систем – это проектирование команд для выполнения целого блока работ, отдельных проектов. Данная форма объединяет в себе три рассмотренные формы организации рабочих заданий: ротацию рабочих заданий, расширение и обогащение рабочих заданий.

Важный вклад в исследование организации работ внесли Ричард Хэкмен и Грег Олдхэм. Они предложили концепцию перепроектирования труда, т.е. изменений процесса труда, направленных на производительность и обогащение опыта сотрудников. Разработанная учёными модель характеристик работ состоит из трёх частей: важнейших характеристик работы, критических психологических состояний работника и уровня настоятельности потребности в росте (рис. 18). Хэкмен и Олдхэм выделили пять основных характеристик работы, определяющих её мотивационный потенциал (МПП). Его можно рассчитать по формуле:

$$\text{МПП} = \frac{(\text{РН} + \text{ОР} + \text{ЗР})}{3} \times \text{АР} \times \text{ОС}$$

Разберём формулу на составляющие элементы.

РН – *Разнообразие навыков* – отражает наличие в работе нескольких отличающихся задач, а также число различных, необходимых для выполнения заданий действий и навыков. Рутинная, повторяющаяся работа (на сборочном конвейере) характеризуется низким разнообразием. Напротив, в отделе прикладных исследований, где каждый день приходится решать новые проблемы, степень разнообразия велика.

ОР – *Отождествлённость работы с конечным результатом* – степень «законченности» рабочего задания, т.е. степень, в которой работник выполняет всю работу от начала и до конца. Законченность задач

шеф-повара ресторана выше, чем у занятого на раздаче сотрудника кафе быстрого питания.

ЗР – *Значимость работы* – отражает то, в какой степени работа воспринимается сотрудником как оказывающая значительное влияние на жизнь других внутри и/или вне организации; степень важности работы для сотрудника.

АР – *Автономность работы* – степень свободы и самоопределения в принятии решений, планировании и выполнении заданий. Маляр на покраске домов может сам определять, как красить дом. Рабочий по окраске деталей на конвейере имеет мало автономии.

ОС – *Обратная связь* – отражает, в какой степени выполнение рабочих заданий обеспечивает поступление к сотруднику информации об уровне и оценке его труда. Знает ли сотрудник о том, сколько заказов он сегодня обработал, или сколько обслуженные им покупатели принесли сегодня фирме прибыли, или довольны ли коллеги новым сотрудником, которого он отобрал для компании. Различные задания предоставляют работникам разные возможности для оценки результатов своих усилий. Тренер футбольной команды знает, выиграли его подопечные или проиграли, а учёный в области фундаментальных исследований может в течение нескольких лет ждать результатов, подтверждающих успешность проекта.



Рис. 18 – Модель характеристик работы

Каждый из показателей формулы оценивается сотрудником по десятибалльной шкале: от 1 до 10. Результат подсчёта формулы покажет,

насколько сотрудник мотивирован своей работой. То есть насколько данная работа в организации является для него важной эмоциональной величиной. Чем ближе результат к 1000, тем более лояльным будет сотрудник компании, просто не желая потерять интересную и значимую для него работу. Чем дальше удаляется сумма от 1000 и приближается к 1, тем больше сотрудник испытывает неудовлетворённость и тем меньше работа в данной организации имеет для него эмоциональное значение. А значит, тем больше придётся платить и тратиться на внешние стимулы, которые, чаще всего, приносят результаты в краткосрочной перспективе.

Модель характеристик работ показывает, что чем в большей степени эти пять основных характеристик присутствуют в работе, тем сильнее мотивирован сотрудник, тем выше результаты и качество его труда и тем большее удовлетворение он испытывает от работы.

Характеристики заданий приносят наибольшее удовлетворение тогда, когда в процессе труда работники пребывают в определённых психологических состояниях. Разнообразие навыков, законченность и значимость работы влияют на *осознание значимости* своей работы. В этом случае работник получает удовлетворение от труда самого по себе. Автономия побуждает в человеке *ощущение ответственности*, а обратная связь даёт *знание фактических результатов труда*. Эта информация помогает работнику оценить свою работу и внести необходимые коррективы, чтобы добиться желаемых результатов.

Пять характеристик работ вызывают три психологических состояния, что обеспечивает сильную внутреннюю мотивацию, высокое качество исполнения, высокий уровень удовлетворённости трудом, низкий уровень прогулов и текучести кадров.

Последний компонент модели называется *индивидуальные различия*, в котором самой важной составляющей является сила потребности в росте. Несомненно, что люди могут иметь различные потребности в росте и развитии. Если человек хочет, всего лишь, удовлетворить свои базовые потребности, модель оказывается малоэффективной. Если же у работника развиты потребности в личностном росте и достижениях, включая стремление к высоким результатам труда, эффективность модели велика.

На основе модели мотивационных характеристик работы Хэкмен и Олдхэм предложили *технология обогащения работы*, которая представляет совокупность методов совершенствования параметров работы и определённую последовательность их использования. Таких методов пять:

- 1) повышение разнообразия умений и навыков;
- 2) повышение целостности работы;
- 3) увеличение важности работы;
- 4) увеличение автономности;
- 5) оптимизация обратной связи.

Хэкмен и Олдхэм сформулировали принципы и требования проектирования работы с точки зрения удовлетворённости её исполнителей:

- работа должна иметь цель, т.е. приводить к определённому результату;
- работники должны оценивать работу как важную и заслуживающую быть выполненной;
- работа должна давать возможность работнику принимать решения, необходимые для её выполнения, т.е. быть автономной в установленных пределах;
- выполняя обязанности, работник должен получать обратную связь, оцениваться в зависимости от эффективности его труда;
- работа должна приносить справедливое, с точки зрения работника, вознаграждение.

Процесс обогащения работы представляет собой чёткую последовательность шагов, которые включают диагностику мотивационного потенциала работы и последующие её изменения (рис. 19). Авторы концепции предупреждают, что обогащение работы может потерпеть неудачу из-за некачественной диагностики работы и реакции на неё работников. Для одних людей очень важно, чтобы работа была динамичной, для других, чтобы испытывать удовлетворённость трудом, нужны значимые результаты. Для третьих важно, чтобы работа была наполнена смыслом, давала возможность развития их личности. Удовлетворённость содержанием работы, таким образом, тесно связана с индивидуальными потребностями и особенностями личности.

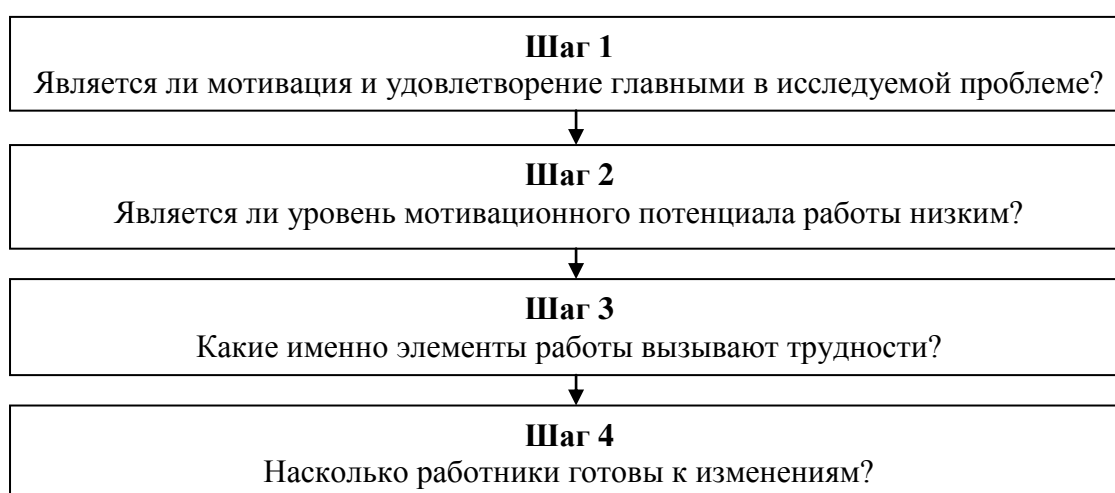


Рис. 19 – Диагностика мотивационного потенциала работы

4.7. Результативность мотивации

В качестве основных критериев оценки *результативности мотивации* чаще всего используют такие показатели, как уровень работы организации и доминирующий в ней стиль руководства. Уровень работы

организации выражается в своевременности, экономичности и полноте достижений целей организации, её эффективности. Непосредственным результатом мотивации является складывающийся характер организационного поведения работников, групп и организации в целом. Он во многом и обеспечивает необходимый уровень достижения поставленных целей. В этом смысле результативность мотивации представляет собой отношение уровней эффективности сложившегося ОП к необходимому для достижения поставленных целей. Формами проявления результативности мотивации конкретного работника являются:⁵⁶

- формирование представления об организации;
- определение своего отношения к ней;
- выработка возможных вариантов реакций;
- мобилизация необходимых ресурсов;
- обеспечение адекватности поведения и т. д.

Осмысление работником результатов своих действий и происходящих с ним перемен, стимулирующее воздействие окружения и управляющих заставляют работника адаптировать сложившуюся мотивацию к изменившимся условиям. Это проявляется в корректировке цели; обновлении ориентации; адаптации взглядов и оценок; уточнении занимаемой позиции в организации; модернизации и мобилизации ресурсного обеспечения; проявлении организационной активности; повышении уровня развития и др.

Важным фактором, определяющим формирование и развитие ОП, является иерархия. Наиболее ярко её влияние на мотивацию ОП проявляется в методах и стиле управления. Стиль управления – это совокупность определённых принципов, наиболее характерных и устоявшихся методов решения задач, возникающих в процессе управления. Наиболее ярко стиль руководства проявляется в формировании организационной культуры. Устанавливая, поддерживая и развивая определённые формы внутренней коммуникации, организационная культура становится важным инструментом мотивации ОП.

Вопросы для повторения и обсуждения.

1. Как добиться того, чтобы труд на благо фирмы стал постоянным мотивом активной творческой деятельности сотрудников?
2. Как соотносятся потребности и интересы индивида?
3. Каковы место и роль мотивации в поведении человека?
4. Какова главная причина различия поведения людей в организации?
5. Какие факторы влияют на поведение и успешность деятельности людей?

⁵⁶ Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. С. 154.

6. Как классифицируются мотивы ОП?
7. Что формирует состав и содержание мотивов организационного поведения?
8. Какие способы может использовать руководитель для определения основных потребностей своих сотрудников?
9. Каковы место и роль мотивации в механизме ОП?
10. Продолжите фразу с точки зрения эффективной мотивации: «Не можешь – научим, не хочешь – ...».
11. Что вы считаете более важным и почему, формировать мотивацию работников или отбирать людей с более высокой мотивацией?
12. Что предлагают менеджерам содержательные теории для формирования требуемого поведения работников?
13. Какие факторы обусловили интуитивную привлекательность для менеджеров-практиков теории иерархии потребностей А. Маслоу, несмотря на её недостатки?
14. Какими потребностями, по вашему мнению, (в соответствии с теорией А. Маслоу) мотивируется учёба в университете? Как повлияет на мотивацию окончание учебного заведения?
15. Как теория мотивации Ф. Герцберга может объяснить, почему два человека, занимающие одинаковые должности в двух разных фирмах, руководствуются иногда различными стимулами?
16. Почему политика опеки и дополнительные льготы не усиливают мотивацию работников?
17. Почему согласно теории Ф. Герцберга, не стоит повышать жалование сотрудников в связи с индексацией?
18. Опрос американских учителей показал, что наиболее значимыми для них были два вознаграждения: убеждение в том, что их работа является важной, и чувство собственной значимости, достижения успеха, выполненного долга. Но они также отметили, что оплата их труда и дополнительные льготы были низкими. Несмотря на это, они продолжали учить детей, стараясь улучшить результат. Объясните это открытие. Удовлетворены ли учителя своей работой?
19. Согласны ли вы с мнением Д. МакКлелланда, что экономический рост страны базируется на величине уровня потребности в достижении, присущей её населению, и что можно резко ускорить развитие целых экономически отсталых наций, стимулируя потребность населения в достижении?
20. Как можно использовать теорию и рекомендации МакКлелланда для усиления мотивации студентов?
21. В чём общее и каковы различия между мотивацией и стимулированием?
22. Используя рис. 15 и 16, раскройте инструментарий стимулирования труда работников.
23. Как мотивировать сотрудника, когда он заработал своим трудом и умом многое: квартиру, машину, пополнил счёт в банке, и для него перестаёт действовать денежная мотивация?

24. Каков механизм формирования и развития мотивов? Как взаимосвязаны понятия «потребность – мотив – интерес»? (При ответе используйте рис. 20).

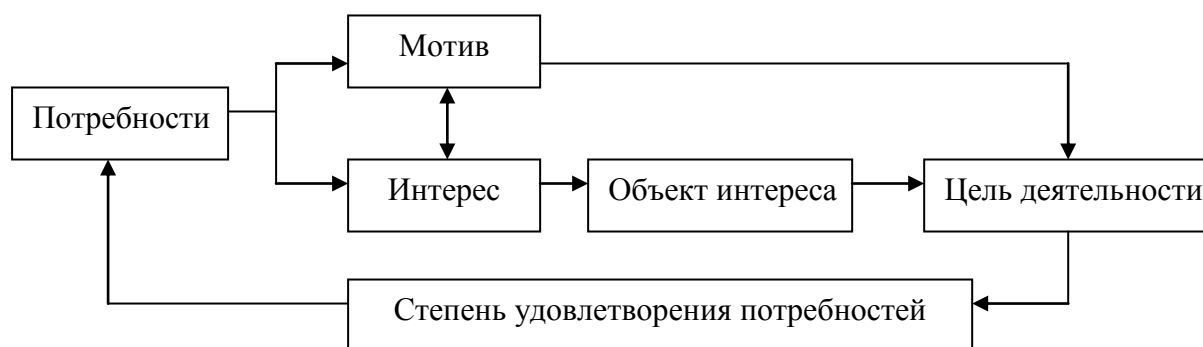


Рис. 20 – Взаимосвязь понятий «потребность – мотив – интерес»

25. Прокомментируйте высказывание английского писателя Оскара Уайльда: «Наша жизнь включает в себе только две трагедии. Первая – состоит в том, что не можешь удовлетворить своих желаний, вторая – это когда они уже все удовлетворены. Последняя гораздо хуже первой, в ней-то и лежит настоящая трагедия жизни».

26. Почему согласно исследованиям некоторых западных рекрутинговых компаний, небольшие компании с численностью персонала 60 – 100 человек больше уделяют внимание денежному компоненту мотивации, чем крупные, платя на 20 – 60% больше, чем известные в мире компании-бренды?

27. Каковы преимущества и недостатки материального стимулирования? При ответе используйте табл. 8.

Таблица 8⁵⁷ – Преимущества и недостатки систем материального стимулирования

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> ● Повышение показателей инструментальности 	<ul style="list-style-type: none"> ● Повышение издержек (как работника, так и организации)
<ul style="list-style-type: none"> ● Укрепление ощущения справедливости вознаграждения 	<ul style="list-style-type: none"> ● Высокая сложность систем
<ul style="list-style-type: none"> ● Подкрепление желательных типов поведения 	<ul style="list-style-type: none"> ● Колебания или уменьшение размера заработной платы
<ul style="list-style-type: none"> ● Обеспечение объективных оснований для поощрений 	<ul style="list-style-type: none"> ● Негативное отношение профсоюзов
	<ul style="list-style-type: none"> ● Отсрочка в получении
	<ul style="list-style-type: none"> ● Жёсткость систем
	<ul style="list-style-type: none"> ● Ограниченность набора применяемых показателей

⁵⁷ Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. С. 166.

28. Прокомментируйте следующее высказывание: «Не стимулируйте своих подчинённых, разводя костер *вокруг* них. Вместо этого найдите способы зажечь огонь в них самих, чтобы сделать работу местом, где ваши работники захотят и смогут сделать все, на что они способны».
29. Что определяет результативность мотивации ОП?
30. Чем обеспечивается повышение результативности мотивации?
31. Каким образом менеджер, знакомый с теорией справедливости, мог бы использовать свои знания при разработке системы оплаты труда?
32. Возможно ли применение модели ожиданий для мотивации студентов?
33. Индивидуальные восприятия справедливости далеко не всегда соответствуют реальной ситуации. Что бы вы предприняли для того, чтобы добиться адекватного восприятия?
34. Как можно использовать теорию подкрепления для усиления мотивации студентов при изучении конкретного курса?
35. Прокомментируйте высказывание французского писателя Жюль Ренара с точки зрения мотивации: «Люди обычно стараются повыгоднее помещать свои похвалы, как помещают деньги – с расчётом на проценты». Что будет процентами в данном случае?
36. Как мотивировать работников в современных условиях, при которых всё более распространённой становится ситуация, когда руководитель должен управлять самостоятельными работниками, выполняющими работу, которую он сам никогда выполнить не сможет?
37. В чём отличие негативного подкрепления и наказания?
38. Как должна быть спроектирована система вознаграждения персонала, чтобы ориентировать персонал на достижение стратегических целей и перспектив развития предприятия, на стимулирование творчества, а не на достижение показателей текущей операционной деятельности и стимулирование «сегодняшних успехов»?
39. Согласны ли вы с тем, что при приёме на работу «ценного кадра» руководитель должен быть уверен, что им, в первую очередь, движет не любовь к большим деньгам, а интерес к новому делу?
40. Этично ли доведение до работников оценки их труда руководителем, если она причиняет боль подчинённым?
41. Согласны ли вы с утверждением: «Базирующаяся на квалификации оплата труда — пустая трата денег, поскольку компания оплачивает всего лишь потенциальные возможности работников, а не реальные результаты труда».
42. Прокомментируйте высказывание: «Чем большая сумма денег предлагается индивиду, тем выше его мотивация».
43. Как выбрать правильный тип подкрепления требуемого поведения работников?
44. Прокомментируйте высказывание Дж. Стэка, исполнительного менеджера компании SRC: «Вы должны знать, когда оттолкнуть, когда

обнять, когда подбодрить, когда прогнать и когда подтолкнуть». Какое слово в этом высказывании является ключевым и почему?⁵⁸

- 45.Продолжите высказывание Г. Марри: «Тот, кто хочет, делает больше, чем тот, кто ...» Почему?
- 46.Как Вы понимаете следующее выражение экс-президента США Франклина Рузвельта: «Опасно недооценивать человека, который переоценивает себя»?
- 47.Прокомментируйте следующую оценку экспертов: «Профессионализм сотрудников определяет только 20% результата, а остальные 80% зависят от их отношения к своей работе».
- 48.Прокомментируйте следующее высказывание с точки зрения повышения результативности труда персонала в организации: «В условиях роста творческих начал в труде руководству следует избегать унифицированных способов организации и мотивирования труда и больше заботиться об индивидуальном подходе к стимулированию работников, создавая тем самым для каждого из них наиболее благоприятные условия».

ТЕСТЫ

Методы работы менеджера

1. Как повысить исполнительскую дисциплину подчиненных?
 - А. Конкретизировать распоряжения.
 - Б. Увеличить число исполнителей.
 - В. Уменьшить число исполнителей.
 - Г. Контролировать исполнение.
 - Д. Создать механизмы самоконтроля.
2. Что в первую очередь должен учесть руководитель при анализе поступка члена коллектива?
 - А. Результаты поступка.
 - Б. Личные впечатления.
 - В. Способы поступка.
 - Г. Мотивы поступка.
3. В каком случае руководитель не должен осуждать ошибку подчиненного?
 - А. Если работник оказался не подготовленным к решению задачи.
 - Б. Если аналогичная ошибка может быть допущена более квалифицированным работником.
 - В. Таких случаев нет.
 - Г. Если ошибка совершена впервые.
4. Может ли психологическая готовность личности к труду быть временной?

⁵⁸ Там же. С. 418.

- А. Да, если труд не интересен.
 - Б. Нет.
 - В. Да.
 - Г. Определённый ответ дать нельзя.
5. Является ли личность руководителя исходной в характеристике психологического климата?
- А. Все зависит от знаний и умений руководителя.
 - Б. Все зависит от способностей руководителя.
 - В. Нет.
 - Г. Да.
 - Д. Все зависит от способностей коллектива.
6. Какова главная задача в работе руководителя?
- А. Организовать продуктивную работу.
 - Б. Подобрать людей, способных к совместной работе.
 - В. Обеспечить экономическую заинтересованность в работе.
 - Г. Создать условия для хорошей работы.
 - Д. Повышать удовлетворённость работой.
 - Е. Создать условия для творчества.
7. Что является главным в деятельности коллектива?
- А. Вклад каждого в общее дело.
 - Б. Психологическая обстановка.
 - В. Авторитет руководителя.
 - Г. Индивидуальная ответственность каждого.
 - Д. Общий результат.
8. Что люди принимают во внимание, оценивая справедливость своего вознаграждения?
- А. Величину заработной платы.
 - Б. Соответствие заработной платы затраченным усилиям.
 - В. Соотношение между оценками своих действий и действий других людей.
 - Г. Соответствие между затратами и результатами своего труда.
9. Теория ожиданий даёт ответ на вопрос, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими альтернативами, и насколько он готов добиваться результата в соответствии со сделанным выбором.
- А. Да. Б. Нет.
10. Теория ожиданий подчёркивает важность взаимосвязей между потребностями, определённым поведением, вознаграждением и оценкой ценности вознаграждения.
- А. Да. Б. Нет.
11. Важным выводом из теории справедливости является то, что люди ориентируются на комплексную оценку вознаграждения.
- А. Да. Б. Нет.
12. Человек может ощущать неудовлетворённость, когда получает высокое по отношению к затратам труда вознаграждение.
- А. Да. Б. Нет.

13. К формам нематериального стимулирования относятся:
- А. Соцпакет.
 - Б. Просьба.
 - В. Обещание руководителя помочь реализовать интересы работника за хорошую работу.
 - Г. Публичное признание заслуг работника перед предприятием.
 - Д. Премия по итогам соревнования.
14. Проектирование обогащённой работы ведёт к росту мотивации и результативности организации.
- А. Верно.
 - Б. Неверно.
 - В. Верно в определённых ситуациях.
15. Негативное подкрепление означает наказание сотрудников за «неправильное» поведение.
- А. Верно.
 - Б. Неверно.
16. Подкрепление с переменным уровнем включает следующие методы:
- А. Похвала.
 - Б. Сдельная оплата труда.
 - В. «Выходы в народ».
 - Г. Бонусы, увязанные с числом обслуженных покупателей.
 - Д. Премия, выплачиваемая после производства или реализации определённого количества товара.
17. Вознаграждениями, не связанными непосредственно с процессом труда, являются:
- А. Отпуск.
 - Б. Оплата сверхурочных.
 - В. Вознаграждения за выслугу лет.
 - Г. Оплата срочных вызовов на работу.
 - Д. Пенсия.
 - Е. Оплата мобильного телефона.
 - Ж. Отгулы.
 - З. Выплаты по безработице.
18. Чем выше мотивационный потенциал работы, тем сильнее мотивирован сотрудник, тем выше результаты и качество его труда и тем большее удовлетворение он испытывает от работы.
- А. Верно.
 - Б. Неверно.
 - В. Верно в определённых ситуациях.

ЗАДАНИЕ 1

Факторы мотивации

Прочитайте перечисленные ниже десять способов поощрения работников, предложите методы их реализации и поясните, как они позволяют сохранить, повысить мотивацию работников и их заинтересованность в работе.

1. Интересная работа;
2. Публичное признание;
3. Предоставление свободного времени;
4. Вовлечение в процесс принятия решений;
5. Предоставление информации;
6. Обратная связь;
7. Независимость;
8. Празднования;
9. Гибкость в определении работниками собственного рабочего времени и рабочего места;
10. Повышение ответственности.

ЗАДАНИЕ 2

Типы мотивации и стимулирования персонала

Прочитайте задание и ответьте на поставленные вопросы.

В.И. Герчиков выделяет пять основных мотивов трудовой деятельности в организации:

- могу заработать деньги;
- могу использовать свои знания и опыт;
- чувствую себя нужным коллективу;
- могу самостоятельно решить, что и когда мне делать;
- привычная работа, стабильность.

Исходя из этих представлений, он выделяет пять типов мотивации среди российских работников:

- инструментальную;
- профессиональную;
- патристическую;
- хозяйскую;
- недостижимую.

Главное в *инструментальной мотивации* – ощущение заработанности денег, справедливая оценка труда. Такая мотивация характерна для 35-50% работников. Работа для человека выступает инструментом, т.е. ему важно знать, что за определенную работу он получит определенную сумму денег, и эта сумма будет соответствовать трудовому вкладу.

Профессиональная мотивация характерна для 15-20% работников. Для людей с такой мотивацией важны:

- разнообразие, сложность, творческий характер работы;
- возможность проявить себя и доказать, что они могут справиться с трудным заданием, которое не каждому по плечу;
- профессиональное совершенствование;
- самостоятельность в работе;
- развитое профессиональное достоинство.

Люди с профессиональным типом мотивации часто выступают альтруистами в организации, они во вторую очередь спрашивают о зарплате, для них важна профессиональная самореализация (нередко даже в ущерб личной жизни), т.е. принятие их в обществе за счет профессионального успеха, умений, навыков.

Патриотическая мотивация характерна для 5-15% работников. Для людей с данным типом мотивации важны:

- убежденность в своей «нужности» организации, незаменимости;
- участие в реализации общего, очень важного для организации дела;
- общественное признание участия в общих достижениях;
- возможность взять на себя дополнительную ответственность за результаты общего дела.

Обычно эти сотрудники очень преданы своей организации, гордятся принадлежностью к ней, если ощущают себя принятыми, понятыми, реализованными и, самое главное, востребованными. Востребованными не в профессиональной сфере, а именно в области социального взаимодействия. Для них важно ощущать себя соучастниками общего, важного процесса, при этом вопрос зарплаты может тоже отодвигаться на второй план. Однако если такой человек не слышит достаточно часто в качестве поддержки «мы сделали это вместе!», он начинает скучать, демотивироваться.

Хозяйская мотивация характерна для 5% работников. Для нее характерны:

- добровольно принятая на себя полная личная ответственность за выполняемую работу;
- стремление к максимальной самостоятельности в работе, неприязнь к контролю.

Таких людей выгодно отправлять на открытие новых филиалов, офисов – они любят нести ответственность за конечные результаты деятельности. Ими движет потребность определения границ собственных возможностей, причем не только в рамках профессии, а в полном ведении некоего вверенного им хозяйства.

Недостижимая мотивация характерна для 25-35% работников. Эта мотивация не ориентирована на достижения. Сотрудникам мало что интересно в организации, они работают потому, что работать просто

нужно, а во-вторых, потому, что работа приносит деньги. В недостижимой мотивации практически отсутствуют мотивы содержательности труда, ответственности, большого заработка, полезности и нужности выполняемой работы. Присутствуют следующие мотивы:

- низкая ответственность;
- малые трудовые усилия;
- привычки;
- страх;
- гарантированный заработок.

ВОПРОСЫ

1. Почему у работников формируется недостижимая мотивация?
2. Каким теориям мотивации и каким потребностям соответствуют представленные пять мотивов мотивации?
3. Какие из пяти мотивов необходимо поддерживать в организациях для выживания в долгосрочной перспективе?
4. Можно и нужно ли менять процентное соотношение между представленными типами мотивации?
5. Как можно изменить тип мотивации? Какой тип, по вашему мнению, должен преобладать, чтобы организация была эффективной?

ЗАДАНИЕ 3

Выбор форм поощрения работников

Рассмотрите следующий пример и ответьте на поставленные вопросы.

У вас есть два работника: работник **А**, который невероятно талантлив, и работник **В**, простой исполнитель. Вы даёте обоим работникам сходные задания. Работник **А** справляется с заданием досрочно и возвращает отчёт, не содержащий ошибок. Поскольку **А** уже закончил работу, вы даёте ему два дополнительных задания.

Между тем работник **В** не только опоздал, но когда он в конце концов вернул отчёт, который вы от него требовали, в нём было полно ошибок. Поскольку время вас уже поджимало, вы приняли отчёт работника **В**, а затем исправили ошибки сами.

ВОПРОСЫ

1. Какой работник в данном примере поощрен, наказан?
2. Какие принципы распределения были нарушены?
3. К чему приведет такой стиль работы?
4. За что следует поощрять работников?

5. Поясните на этом примере такой важный принцип управления, как *что поощряете, то и получаете*.

ЗАДАНИЕ 4

Выбор форм подкрепления желаемого поведения работников

Предположим, что работник А может сделать 100 деталей в час и остаётся на этом уровне производительности изо дня в день. Работник В изготавливал 75 деталей в час, но затем увеличил производительность до 85 деталей в час.

ВОПРОСЫ

1. Кого и что следует поощрять?
2. Может ли каждый работник, независимо от того, насколько он сообразителен, талантлив или просто старателен, повысить качество своего труда?
3. Предложите систему показателей, которые необходимо контролировать и измерять в целях поощрения работников. Обратите внимание на приведенные ниже примеры показателей, основанных на измерении производительности труда.
 - Брак уменьшился с 25 единиц на 1000 изделий до 10 единиц.
 - Годовой объём продаж вырос на 20%.
 - Административные расходы были выдержаны на уровне 90% от запланированной суммы.
 - Почта, приходящая в адрес организации, доставляется получателям в течение одного часа вместо прежних полутора.

ЗАДАНИЕ 5

Мотивационные и гигиенические факторы мотивации

Внимательно прочитайте весь список мотивационных и гигиенических факторов и выберите из девятнадцати факторов пять наиболее значимых для Вас. Выбранные факторы проранжируйте по степени важности для Вашего нынешнего или предполагаемого места работы от 1 до 5, начиная с самого важного, потом менее важного и т.д.

№	Фактор	Рейтинг
1.	Уровень доходов (зарплата)	
2.	Близость офиса к дому	
3.	Быстрое продвижение по карьерной лестнице	
4.	Возможность профессионального роста	
5.	Возможность получения кредитов (на жильё, машину и др.)	
6.	Возможность работы в международных подразделениях компании	
7.	Возможность управлять людьми	

8.	Высокий социальный статус, который даёт работа	
9.	Высокий уровень ответственности, большие полномочия	
10.	Гибкий график работы	
11.	Возможность самореализации	
12.	Интересная работа	
13.	Красивый офис и комфортные условия труда	
14.	Нормированный рабочий день	
15.	Обучение за счёт компании (тренинги, MBA и др.)	
16.	Отношения с непосредственным руководителем	
17.	Признание, ощущение значимости в компании	
18.	Работа по специальности, в соответствии с образованием	
19.	Работа ради общения, возможность занять своё свободное время	

Определите, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы

№	В какой мере Вы удовлетворены	Удовлетворён	Скорее да, чем нет	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворён чем удовлетворён	Не удовлетворён
1	Размером заработка					
2	Режимом работы					
3	Разнообразием работы					
4	Решением возникающих проблем					
5	Самостоятельностью в работе					
6	Соответствием работы личным способностям					
7	Возможностью должностного роста					
8	Санитарно-гигиеническими условиями					
9	Возможностью развития, получением дополнительного образования					
10	Отношениями с коллегами					
11	Отношением с руководителем					
12	Уровнем технической оснащённости					

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1

Рождественские индейки

Руководитель крупного предприятия по производству аэрокосмической техники в Калифорнии решил сделать красивый жест и отблагодарить своих работников, подарив им на Рождество по индейке. Однако возникла проблема: некоторые из работников обратили внимание, что их индейка меньше, чем у коллег. В скором времени жалобы дошли и до руководства – работники, получившие меньшую индейку, решили, что они были наказаны за плохую работу.

Конечно, руководство не могло больше допускать подобных ошибок. Заказ, отправленный поставщику рождественских индеек на следующий год, предусматривал, чтобы все индейки были одного и того же веса. К несчастью, поставщик индеек должен был проинформировать производителя аэрокосмической техники, что, несмотря на требования контракта, бог не создал всех индеек одинаковыми, и поставка тысячи индеек одного веса будет невозможна. Столкнувшись с этой проблемой, промышленник сделал то, что может придумать только руководитель, – он прикрепил к каждой индейке по этикетке, на которой было отпечатано следующее: «Вес вашей индейки вовсе не обязательно соответствует качеству вашей работы в истекшем году». Жалобы продолжались, и ситуация только ухудшилась. Некоторые из работников говорили, что они предпочли бы иметь возможность выбора между индейкой и ветчиной, другие хотели корзину фруктов и т.д.

Год проходил за годом, и дело дошло до того, что руководство компании вынуждено было нанять на полный рабочий день администратора по индейкам! В конце концов программа ежегодных рождественских индеек рухнула, поскольку руководство обнаружило, что некоторые работники дошли до того, что выбрасывали индеек из своих коробок, заполняли последние инструментом, принадлежащим компании, и таким образом проносили его через охрану.

ВОПРОСЫ

1. Каких целей хотело добиться руководство компании, осуществляя данную программу поощрения работников?
2. За что поощрялись работники?
3. Почему компания не достигла своих целей с помощью равного вознаграждения для всех работников?
4. Стоило ли отказываться от данной программы или её можно было улучшить?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2

Поиск эффективных методов управления

Джон Тэрлок руководил производством на малом предприятии, производящем инструменты. На предприятии было всего 85 рабочих, занятых в производстве, и 5 руководителей низового звена, каждый из которых отвечал за 17 рабочих. Джон только что вернулся с ежегодной встречи с высшим руководством, где обсуждались задачи его предприятия. Одной из задач было сокращение в следующем году отходов материала с 5,6% до 4,5%.

Посоветуйте Джону, как решить эту задачу наиболее эффективно.

ГЛАВА 5. ФОРМИРОВАНИЕ ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ.

Основные вопросы.

1. Понятие группы и их виды.
2. Причины создания формальных и неформальных групп.
3. Стадии развития групп
4. Характеристики групп.
5. Преимущества и недостатки групповой работы.
6. Группа и команда: сходство и различие. Новые типы команд.
7. Условия и факторы эффективности групповой работы.
8. Управление конфликтами в группах.

5.1. Понятие группы и их виды

Формирование и развитие личности, а также деятельность отдельного человека существенно зависят от социальной среды. Она представляет собой сложно организованное общество, в котором люди объединены друг с другом в многочисленные разнообразные, более или менее устойчивые общности, именуемыми группами.

В каждой организации существует сложное переплетение формальных и неформальных групп. Они оказывают сильное влияние на качество деятельности и эффективность организации. Менеджер должен уметь взаимодействовать с ними.

Группа – это два или более человека, которые взаимодействуют друг с другом, чтобы выполнить задачи и достичь общих целей. При этом каждый человек оказывает влияние на других, и сам находится под их влиянием. При правильной организации работы в группе проявляется эффект синергии, то есть возможности группы многократно увеличиваются по сравнению с суммарной возможностью отдельных участников.

Группы классифицируют по различным основаниям (табл. 9). Рассмотрим более подробно основные виды групп.

Формальные группы создаются руководством организации для выполнения конкретных задач, достижения определённых целей. Они являются частью формальной структуры организации и имеют юридический статус. Роль и место таких групп в общем трудовом процессе определено в нормативных документах типа «Положения о подразделении», в инструкциях, распоряжениях руководства. Существует три основных типа формальных групп: вертикальные, горизонтальные и специальные целевые группы.

Вертикальная группа создаётся менеджером и его подчинёнными с формальной целью команд. Иногда данная группа называется

функциональной группой руководителя или командной группой. Она включает 3, 4 уровня иерархии в функциональном подразделении. Например, командными группами будут отделы: контроля качества продукции, развития человеческих ресурсов, финансового анализа и др. Каждый из них создаётся для достижения определённых целей посредством объединения усилий входящих в группу людей и их взаимодействий.

Таблица 9 – Классификация групп

Признак классификации	Вид групп
Степень формализации (принцип создания)	<i>Формальные:</i> вертикальные (группа руководителя, функциональная), горизонтальные (рабочая группа и комитет), специальные целевые <i>Неформальные:</i> по интересам и на основе дружбы
Размер группы	Большие Малые
Сфера совместной деятельности	Управленческие Производственные Научно-исследовательские
Уровень развития	Высокоразвитые Слаборазвитые
Цели существования	Целевые Венчурные Функциональные По интересам Дружеские
Период функционирования	Постоянные Временные

Горизонтальная группа создаётся из служащих, находящихся на одном иерархическом уровне организации, но работающих в разных функциональных областях. Такая группа формируется из работников нескольких отделов. Перед ними ставится определённая задача, и когда эта задача решена, группа может быть распущена. Существует два основных вида горизонтальных групп: рабочая, или целевая группа и комитет.

Рабочая группа иногда называется межфункциональной, создаётся на определённое время с целью выполнения определённого задания. Примером таких групп являются кружки качества или группы в матричных структурах управления, работающих над реализацией нового проекта. В рабочих группах тоже есть руководитель, но от командных групп они отличаются тем, что имеют больше самостоятельности и возможности решать свои проблемы.

Комитет – это специальная или постоянная группа, которой делегированы отдельные полномочия по управлению, координации

деятельности и т. п. (совет директоров, правление банка, комитет профсоюза, комиссии по пересмотру заработной платы, рассмотрению жалоб). Эта форма предполагает групповое принятие решений.

Специальные целевые группы создаются за пределами формальной организационной структуры для разработки проекта особой важности, сложности, риска или предполагающего реализацию творческого потенциала исполнителей. Эти группы имеют большую свободу действий. Примером подобных групп являются венчурные команды.

Неформальная группа – это спонтанно образованная группа людей, которые вступают в регулярные взаимодействия для удовлетворения тех потребностей, которые по тем или иным причинам (некомпетентное руководство, авторитарный стиль управления, отсутствие внимания к подчинённым и т.п.) не удовлетворяются в рамках формальной группы.

Большие группы – социальные общности людей, существующие в масштабах общества (страны) и выделенные на основе различных типов социальных связей, не предполагающие обязательных личных контактов. К ним относят, например, классы, религиозные конфессии, общественные организации, возрастные группы.

Малые группы – немногочисленные по составу группы людей, объединённых совместной деятельностью и находящихся в непосредственном личном общении и взаимодействии.

Управленческие группы – группы работников, выполняющие функции управления. Разновидностями этих групп могут быть управленческая команда (группа руководителей, прежде всего команда менеджеров высшего звена), а также комитеты. Главное в таких группах – коллективное принятие решений. И командные группы, и комитеты должны эффективно работать как единый слаженный организм.

Производственные группы – группы работников, непосредственно занимающихся производственной деятельностью, совместно выполняющих конкретное производственное задание.

Научно-исследовательские группы создаются для осуществления новых исследований, разработок, инноваций, это деятельность в области НИОКР.

Высокоразвитые группы – группы, давно созданные, их отличает единство целей и общих интересов, устойчивая система отношений между её членами, высокая сплочённость.

Степень развития группы определяется психологической общностью, сложившейся структурой, чётким распределением обязанностей и ролей, степенью сплочённости членов группы.

Слаборазвитые группы характеризуются недостаточным развитием или отсутствием психологической общности, сложившейся структуры, чёткого распределения обязанностей, низкой сплочённостью. Эти группы находятся на начальном этапе своего существования.

Целевые группы – группы, созданные для достижения определённой цели. При достижении цели группа может быть расформирована или ей поручается работа над новым проектом.

Функциональные группы – группы, ориентированные на долговременное выполнение определённой функции.

Группы, созданные по интересам и на основе дружбы (дружеские), – объединяют интересных друг другу людей, имеющих общие увлечения и поддерживающих дружеские отношения. Возникая на работе, они часто выходят за рамки производственной деятельности. Группы по интересам и дружеские группы являются разновидностями неформальных групп.

Постоянные группы – функционируют на постоянной основе и решают определённые задачи как часть своих должностных обязанностей. Они придают организации устойчивость.

Временные группы формируются для выполнения краткосрочных разовых задач.

5.2. Причины создания формальных и неформальных групп.

Люди объединяются в группы в силу ряда причин, основными из которых являются:

- пространственная и географическая близость. Например, объединяются сотрудники, работающие в одном отделе, чьи рабочие места находятся в одной комнате;
- возможность достижения личных целей в группе;
- привлекательность целей группы;
- удовлетворение потребностей в безопасности, во взаимозащите и взаимопомощи; в общении, в причастности, в уважении и самоуважении, усилении власти и получении определённого статуса;
- получение экономической выгоды от сотрудничества, когда взаимодействие в группе приводит к вознаграждению, превышающему затраты этого сотрудничества;
- эмоциональная близость и симпатия;
- сходный образ мышления, общность ценностей, установок.

5.3. Стадии развития групп

Исследования показывают, что группа развивается не стихийно, а проходит через определённые стадии. Существует несколько моделей развития команд. На рис. 21 представлена одна из них. Она включает в себя пять стадий. В командах, работающих в условиях дефицита времени, или существующих всего несколько дней, смена стадий происходит очень быстро. И на каждой лидера и участников команды поджидают свои уникальные проблемы.

Формирование – стадия, на которой происходит отбор членов группы в соответствии с их функциональным, техническим и коммуникативным опытом для достижения целей, поставленных перед группой. Это стадия ориентации и знакомства. Члены группы оценивают способности друг друга, умение достигать поставленные цели, возможность установления дружеских отношений, приемлемые для остальных типы поведения. Это стадия высокой неопределённости, участники группы распределяют функциональные обязанности и роли. Обычно они принимают на себя любые полномочия, предложенные формальными или неформальными лидерами.

На стадии формирования лидер команды должен дать участникам время познакомиться и поощряет неформальное общение.

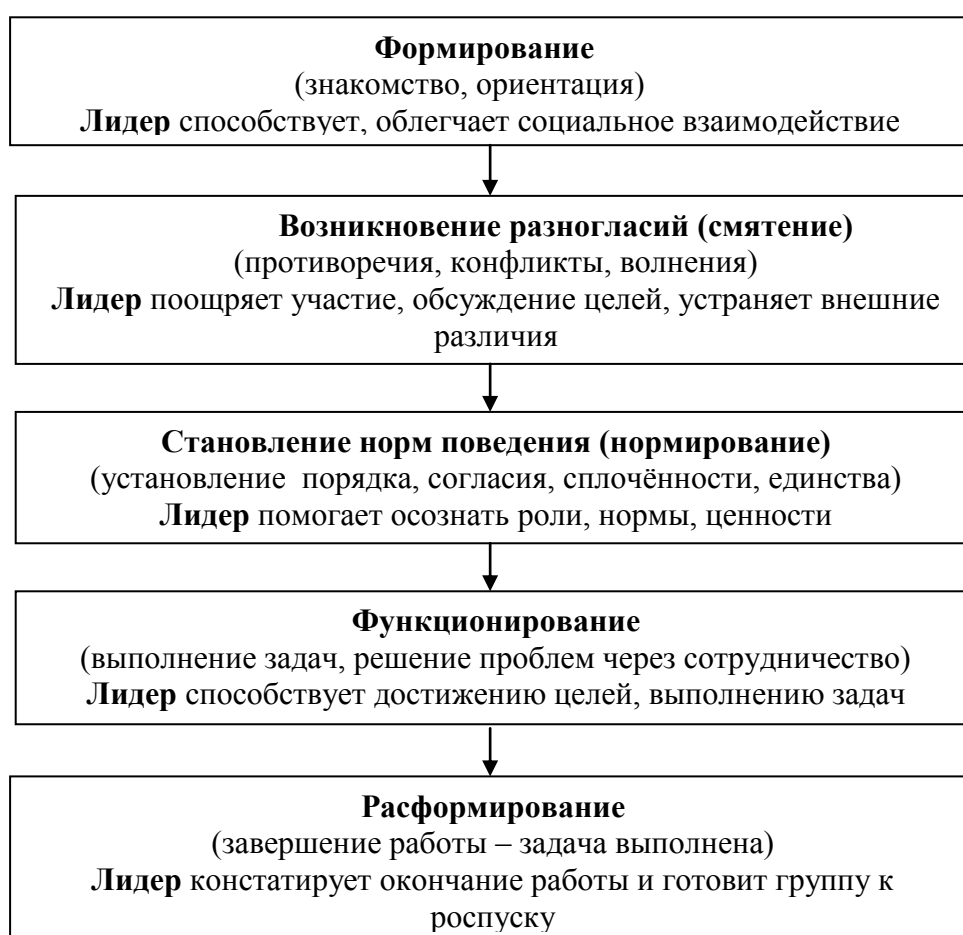


Рис. 21 – Этапы развития группы⁵⁹

Стадия разногласий и противоречий (смятение) выявляет индивидуальные особенности людей. Они утверждают в своих ролях и осознают, что от них ожидает команда. Эта стадия отмечена конфликтами и разногласиями. Члены группы начинают конкурировать за положение и статус. Они могут не соглашаться с пониманием целей группы и способов

⁵⁹ Сост. по: Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000. С. 574.

её достижения, создавать коалиции с общими интересами. Команда ещё не достигла сплочённости и единства. И пока она не преодолеет разногласия, её производительность находится на низком уровне.

В это время лидер команды должен побуждать её членов к участию в управлении, обсуждению целей, задач, выдвижению новых идей. На данном этапе какие-то группы могут распадаться, другие – приспособляются к противоречиям, подавляют их, либо открыто обсуждают. Успешное прохождение данного этапа во многом зависит от лидера команды, который должен, решая внутригрупповые конфликты, провести группу от смятения до следующей стадии.

Становление норм поведения (нормирование). На этой стадии конфликты разрешаются, достигается состояние взаимного признания. Команда укрепляется, возникает согласие относительно распределения ролей и власти в группе. Возникает чувство доверия и *сплочённости*, а также разрабатываются общепринятые нормы ожидаемого поведения относительно подходов к выполнению заданий, взаимодействий и отношений к различиям.

Лидер должен акцентировать внимание на единстве, согласии в команде и помогать её членам в понимании её норм и ценностей.

Функционирование. На этой стадии выполнения работы главным является разрешение проблем и достижение намеченных целей. Члены команды координируют свои усилия, возникающие разногласия устраняют цивилизованными способами в интересах группы и её целей. Достигается самая высокая производительность.

Лидер должен концентрировать внимание на достижении высоких результатов. Для этого необходимо выполнение обеих ролей, направленных и на достижение целей, и на социальное взаимодействие.

Расформирование имеет место в таких группах, как комитеты, целевые и специальные целевые группы, после выполнения ими своих задач. Внимание уделяется сворачиванию и замедлению групповых процессов. Участники команды могут переживать эмоциональный подъём, ощущение привязанности, депрессию, сожаление по поводу расформирования группы. Они могут быть удовлетворены достижением запланированных целей и огорчены предстоящим расставанием с друзьями и коллегами.

Для смягчения негативных последствий лидер может заявить о прекращении деятельности команды на торжественном собрании, раздать награды, премии или памятные значки.

Проходя все стадии развития, группа приобретает ряд существенных характеристик, которые определяют потенциал группы и влияют на эффективность её деятельности. Выявление потенциала группы и степени его использования, а также определение и создание условий, в которых его позитивная направленность используется эффективнее, а негативная перестаёт проявляться, составляет серьёзную проблему для руководителя организации, лидера группы и её членов.

5.4. Характеристики групп

Различают основные и ситуационные характеристики группы.

Основные характеристики зависят от группы, определяются характером взаимоотношений и взаимодействий работающих в ней сотрудников, формируются в процессе развития группы. Основными характеристиками группы являются:

- *структура группы* – это схема взаимоотношений в группе между её членами в зависимости от занимаемой должности. Структура группы может основываться на статусно-ролевых, профессионально-квалификационных характеристиках и половозрастном составе;
- *состав группы* – это степень сходства личностей, точек зрения, подходов при решении проблем. Группа должна состоять из непохожих личностей, с разными знаниями, способностями, навыками, образом мышления, чтобы работать с большей эффективностью;
- *статус членов группы* – это положение, позиция человека в группе. Он может определяться рядом факторов: должностью, расположением кабинета, образованием, социальными талантами, информированностью, накопленным опытом, моральными качествами. Эти факторы могут способствовать как повышению, так 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 не всегда ведёт к повышению эффективности;
- *роли членов группы* – перечень функций, которые заданы работнику группой и которые определяются спецификой совместной групповой деятельности; это набор правил поведения, ожидаемых от индивида в определённой ситуации. Выделяют две основные направленности ролей для создания эффективной группы: целевые роли, которые направлены на отбор и постановку групповых задач и их выполнение, а также поддерживающие (социальные) роли, которые направлены на отношения и способствуют активизации деятельности группы.

Целевые роли:

- ✓ *инициирование деятельности*, то есть предложение новых решений, идей, поиск новых подходов к их решению;
- ✓ *поиск информации*, необходимой для решения поставленных задач, для разъяснения выдвинутых предложений;
- ✓ *сбор мнений* членов группы, выяснение их отношения к обсуждаемым вопросам. Уяснение их идей, ценностей;

- ✓ *разработка* – развитие идей, выдвинутых другими, приведение примеров, иллюстраций;
- ✓ *обобщение*, то есть увязка различных идей, предложений на решение проблемы и обобщение их в окончательном решении;
- ✓ *проработка* – разъяснение решения, прогнозирование его судьбы, если оно будет принято;
- ✓ *побуждение* – стимулирование действий группы, когда интересы и мотивы её участников угасают;
- ✓ *Принуждение* – поддержка существующих норм и правил, установка и закрепление стандартов, контроль за соблюдением согласованных процедур.

Социальные роли:

- ✓ *поощрение* – это похвала за высказанные идеи, положительная оценка их вклада в решение проблемы, поддержание дружелюбной атмосферы;
- ✓ *гармонизация*, заключающаяся в сокращении эмоциональной напряженности, улаживании конфликтов, уменьшении несогласия и достижении соглашений;
- ✓ *обеспечение участия* – создание атмосферы доверия, открытости, свободы общения, чтобы каждый член группы мог и хотел вносить свои идеи, предложения;
- ✓ *преданность, поддержка* – это умение слышать и соглашаться с другими идеями, идти вместе с группой;
- ✓ *готовность к компромиссу* – способность изменить собственное мнение, чтобы поддержать гармонию в команде;
- ✓ *противостояние* – борьба с непродуктивными и разрушительными формами поведения, поддержка продуктивных форм поведения. Непродуктивные роли препятствуют команде достигать максимального успеха и могут подорвать мораль и единство команды. Такие роли называются **блокирующими**, к ним относятся:
- ✓ *доминирование* – чрезмерная разговорчивость, перебивание или обрывание других;
- ✓ *сверханализ* – скрупулёзная проверка каждой мелочи, «разделение на волоски»;
- ✓ *отвлечение внимания* – склонность «уводить разговор в сторону», нежелание соглашаться, повторение старых аргументов и т.д.;
- ✓ *пассивность* – нежелание принимать активное участие в работе команды, надежда на то, что работа будет выполнена другими;
- ✓ *критицизм* – нежелание обращать внимание на достоинства чужих идей или чрезмерная критика;

- ✓ *преждевременное принятие решение* – принятие решений ещё до постановки целей, получения необходимой информации, обсуждения альтернатив и определения сути проблем;
 - ✓ *склонность выдавать мнение за факт* – нежелание проверять обоснованность тех или иных суждений и предложений и попытка представить собственное мнение как истину;
 - ✓ *неприятие* – нежелание принимать идеи, высказанные определёнными лицами, невзирая на достоинства самого предложения;
 - ✓ *использование служебного положения* – использование статуса, должности или титула для принятия идей без их обсуждения и проверки;
 - ✓ *сопротивление* – блокирование всех преобразований, нововведений и прогрессивных идей, заведомое неприятие любых предложений от членов команды;
 - ✓ *уклонение* – нежелание оставаться в рамках темы, обсуждаемой командой, уход от предмета обсуждения;
- *групповые нормы* – это общепринятые стандарты индивидуального и группового поведения, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия членов группы. Это стереотипы поведения, которые прививаются всем членам группы посредством одобрения или неодобрения со стороны её членов. Только выполнение этих норм позволяет рассчитывать на принадлежность к группе, её признание и поддержку. Группы могут иметь разнообразные нормы: нормы деятельности, нормы, регламентирующие форму одежды; нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы. Групповые нормы могут быть как положительными, так и отрицательными. Положительные нормы поддерживают цели организации и поощряют поведение, направленное на достижение этих целей. Примером положительных групповых норм являются:
 - ✓ гордость за организацию;
 - ✓ стремление к наивысшим результатам;
 - ✓ прибыльность;
 - ✓ ориентация на клиента;
 - ✓ коллективный труд и взаимопомощь;
 - ✓ непрерывное развитие персонала;
 - ✓ профессиональная подготовка кадров;
 - ✓ управление карьерой работников;
 - ✓ поощрение нововведений;
 - ✓ уважительное, доброе отношение друг к другу;
 - ✓ интерес к мнению коллег;
 - ✓ забота о людях со стороны руководства.

- *лидерство* – способность влиять на других людей, направляя их усилия на достижение целей организации. В формальной группе формальным лидером выступает руководитель. Успех работы группы во многом зависит от него, поскольку лидер формирует основные принципы взаимодействия, задаёт вектор развития, влияет на морально-психологический климат, взаимоотношения в коллективе, он имеет власть и право поощрять или наказывать членов группы по результатам работы. В неформальной группе лидер тоже играет важную роль;
- *групповые процессы* – это процессы, организующие деятельность группы. К ним относят взаимодействие членов группы при выполнении определённой задачи, процедуры принятия решений в группе, обмен информацией, социальная поддержка, этапы развития группы, сплочённость, нормы и конфликтность;
- *сплочённость группы* – это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Высоко сплочённая группа – это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя единомышленниками. В таких группах хороший моральный климат, дружеская атмосфера, совместное принятие решений. Эти группы являются более эффективными, если их цели совпадают с целями организации. Работа в группе друзей и единомышленников приносит большее удовлетворение. Группа с низким уровнем сплочённости не обладает межличностной притягательной силой для её участников.

Потенциальным отрицательным последствием высокой степени сплочённости является групповое мышление. Руководство может увеличить положительный эффект сплочённости тем, что будет периодически проводить собрания и делать акцент на глобальные цели группы, новые проекты, будущие перспективы, а также даст возможность каждому её члену увидеть его вклад в достижении этих целей;

- *Конфликтность* – различия во мнениях членов группы, которые могут привести к внутригрупповым спорам и даже конфликту.

Ситуационные характеристики зависят от условий функционирования группы, определяемых организацией. Они оказывают значительное влияние на работу группы и могут способствовать развитию группового сотрудничества и эффективной работе группы, либо тормозить эти процессы. Ситуационными характеристиками группы являются:

- *размер группы*. Много теоретиков управления посвятили внимание определению идеального размера группы. Суммируя их, можно сказать, что такой группой будет группа в 5 – 12 человек. Объяснение этому заключается в том, что в группах меньшего размера меньше возможности для реализации преимуществ группового принятия решений, извлечения выгод

из различия мнений. Кроме того, члены группы могут быть обеспокоены слишком большой персональной ответственностью за результаты работы, принимаемые решения. В группах большего размера затрудняется общение между членами, более трудным становится достижение согласия по вопросам, связанным с деятельностью группы. Может возникнуть затруднение, робость в высказывании своего мнения перед большим количеством людей. Ограничивается участие каждого в обсуждении решаемых вопросов. Увеличение размера группы также усиливает тенденцию к неформальному разделению на подгруппы, что может привести к появлению противоречивых целей;

- *пространственное расположение работников* характеризует размещение людей во время работы по отношению друг к другу: сидят лицом или спиной друг к другу. Важны три характеристики пространственного расположения человека в процессе работы, влияющие на взаимоотношения между человеком и группой:
 - ✓ наличие постоянного места или территории;
 - ✓ личное пространство, в котором находится только данный человек;
 - ✓ взаимное расположение рабочих мест;
- *задачи, решаемые группой*. Их содержание определяет специфику работы группы и организацию группового процесса. Особенно важно определить частоту и качество взаимодействий членов группы в процессе решения задачи в зависимости от её сложности;
- *система вознаграждений* должна иметь ценность для членов группы, вознаграждение должно восприниматься как заслуженное и побуждать к выполнению общих задач.

5.5. Преимущества и недостатки групповой работы

Решая вопрос о возможности использования группы для выполнения определённых задач, менеджер должен взвесить их преимущества и недостатки.

Преимущества команд.

Большинство интересных идей возникает в группах. Отдельный человек, выполняя индивидуально какую-либо работу, может найти верное решение. Вместе с тем учесть все аспекты решаемой проблемы ему вряд ли удастся. Чем больше людей, тем больше мнений может быть высказано в процессе обсуждения проблемы. Кроме того, сокращается время на реализацию коллективного решения и повышается ответственность за его результаты.

Возрастание индивидуальных трудовых усилий связано с объективным возникновением состязательности, желанием отличиться

или, по крайней мере, не отстать от других людей. Присутствие других людей вызывает дополнительную энергию, энтузиазм, что приводит к росту мотивации, производительности и качества труда, раскрытию творческого потенциала работников.

Удовлетворённость членов группы. Именно работа в группе позволяет удовлетворить потребности в причастности, принадлежности, социальном взаимодействии. Сплочённые группы уменьшают одиночество, способствуют развитию чувства собственного достоинства, значимости, так как люди включены в групповую работу с особыми целями. У такой работы больше шансов приносить наслаждение.

Расширение рабочих навыков и знаний. Люди, обладающие большим опытом, навыками и секретами мастерства, передают их всем участникам группы, обучают необходимым операциям, работам по выполнению задач группы. Кроме того, командам делегируются полномочия по решению производственных проблем. Это обогащает работу и увеличивает мотивацию работников.

Возрастание организационной гибкости. Традиционные организации имеют жёсткую структуру, когда каждый работник выполняет только одну специфическую работу или функцию. В командах её члены могут выполнять обязанности друг друга. В случае необходимости задание команды может быть изменено, а сотрудники перераспределены, что позволяет повысить гибкость производства и быстро реагировать на изменение потребностей покупателей.

Недостатки команд.

Стремление к частным целям. Группа живёт собственной жизнью. Цели группы могут стать главенствующими для неё, в то время как цели организации уходят на второй план, игнорируются и зачастую забываются.

Большие затраты ресурсов. На принятие групповых решений требуется больше затрат ресурсов (временных, человеческих, финансовых), чем на принятие решений одним лицом.

Перераспределение власти. Когда в компании создаются самоуправляемые рабочие команды, основными проигравшими являются менеджеры низшего и среднего звена. Им трудно приспособиться к новой ситуации: они не хотят делиться своими полномочиями, боятся потерять свой статус или даже работу. Некоторые из них не в силах освоить новые навыки, необходимые им для выживания.

Доминирование одного человека в группе. Может усилиться влияние некоторых членов группы на других, что не способствует эффективной групповой работе: люди принимают «навязанную» им точку зрения, боятся или не могут высказать собственное мнение.

Проблема безбилетника. Этот термин относится к члену команды, который пользуется всеми преимуществами членства в команде, но не вносит пропорционального вклада в работу команды, прячется за спины других людей. Иногда это явление называют социальным изживенчеством. В больших группах некоторые люди работают с меньшей отдачей, нежели

при индивидуальной работе или в малой группе. Условием появления данной проблемы является невозможность или отсутствие чёткой оценки вклада каждого работника в результаты работы группы.

Разделение ответственности – уход от ответственности, размывание ответственности. С одной стороны, осознание общей ответственности за выполнение задания является положительным моментом в деятельности групп. Однако в то же самое время разделение общей ответственности в равной мере всеми членами группы может привести к противоположному эффекту – уходу от индивидуальной ответственности. Общая ответственность переходит в безответственность.

Снижение уровня мотивации высококвалифицированных сотрудников связано с двумя предыдущими недостатками. Групповое вознаграждение может привести к тому, что вклад, а, следовательно, и оплата труда работников будут усреднены. В таком случае высококвалифицированные сотрудники считают, что им незачем в полной мере выкладываться при выполнении групповых заданий.

Групповое мышление – это тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов, отказ от высказывания противоположных точек зрения, чтобы не нарушить гармонию в группе. В результате проблема решается с меньшей эффективностью, так как не обсуждаются альтернативные предложения и не оценивается вся имеющаяся информация. К числу наиболее действенных средств борьбы с групповым мышлением психолог Ирвинг Дженис относит следующие:

- *эксперты-критики*. Хотя бы один участник команды должен исполнять роль критика или эксперта, критически оценивающего решения, принимаемые командой;
- *открытая дискуссия*. Лидер команды должен быть беспристрастным, не должен выражать своей точки зрения в начале обсуждения, поскольку это мешает ему провести открытую дискуссию по обсуждаемому вопросу;
- *подгруппы*. Команда может быть разбита на подгруппы, каждая из которых будет выступать со своими независимыми предложениями;
- *сторонние эксперты*. Приглашение на собрание, посвящённое обсуждению проблемы, сторонних экспертов, чтобы оценить разумность решений и покритиковать их;
- *«адвокат дьявола»*. В том случае, если точкам зрения, высказываемым по данной проблеме, будет присуща излишняя согласованность, можно поручить одному из участников команды исполнение роли «адвоката дьявола»;
- *повторение обсуждения*. Оставьте принятое решение до утра и проведите повторное обсуждение на следующий день. Поощряйте членов команды к высказыванию новых мыслей.

Затраты на координацию – это время и усилия, необходимые для координации действий членов группы, чтобы обеспечить выполнение её задач. Кроме того, группы должны тратить время и на подготовку к совместной работе, чтобы решить, кто будет выполнять определённые рабочие задания и когда.

5.6. Группа и команда: сходство и различие. Новые типы команд

Коллектив, в котором на основе создания отношений доверия и открытого обмена информацией наблюдается гармония общих и индивидуальных мотивов, когда групповые мотивы преобладают не в связи с подавлением индивидуальных, а на основе их ассимиляции, когда в группе достигнута *сплочённость*, называется **командой**. **Команда** – это коллектив, где проблемы группы принимаются и понимаются работниками как личные.

Команду можно рассматривать как вид группы в организации, находящейся на более высокой степени развития. Условиями превращения группы в команду являются:

- все члены рассматривают достигнутый успех как общий;
- постоянно растёт доверие друг к другу и руководителю группы;
- усиливается чувство принадлежности к команде;
- принадлежность к команде считается престижным состоянием;
- достигнут высокий уровень сплочённости членов группы;
- постоянно реализуются цели команды;
- формируется групповое сознание.

Менеджеры должны стремиться к созданию команды и для этого могут использовать следующие способы формирования группового сознания:

- вера в общую цель;
- укрепление доверия членов команды друг другу;
- развитие чувства принадлежности к группе как ощущения некой особенности, избранности, укрепление этого чувства посредством совместных мероприятий, демонстрацией новых возможностей в решении проблем, открывающихся в совместной работе;
- ослабление управленческого контроля;
- формирование условий для свободной мыслительной деятельности, творческой атмосферы;
- оптимальный стиль руководства, при котором роль лидера может переходить от одного участника команды к другому, так как команда развивается;
- участие в управлении.

В современных условиях появились новые типы команд: самоуправляемые, виртуальные, управленческие.

Самоуправляемая команда – это автономная группа, которая несёт полную ответственность за поведение своих членов и результаты деятельности. Они состоят из 5 – 20 обладающих различными навыками работников, отвечают за весь цикл производства товара или услуги.

Самоуправляемые команды формально создаются руководством компании, которое задаёт общее направление их деятельности, но в них нет назначенного руководителя. Такая команда самостоятельно:

- планирует свою работу;
- организует работу её членов (определяет обязанности и полномочия для выполнения заданий и принятия решений, составляет графики работы);
- координирует работу сотрудников, а также деятельность всей команды с функциональными отделами в организации;
- мотивирует работников на эффективное выполнение заданий;
- принимает на работу новых сотрудников;
- обучает своих сотрудников смежным профессиям;
- выявляет и разрешает проблемы, которые мешают её деятельности;
- поддерживает инициативу каждого сотрудника в отношении новых творческих способов выполнения заданий;
- задаёт стандарты качества;
- несёт коллективную ответственность за полученные результаты.

Таким образом, самоуправляемые команды осуществляют не только производственную деятельность, но и функции управления.

Одной из разновидностей самоуправляемых команд является **виртуальная команда**, члены которой используют компьютерные технологии и программное обеспечение совместного доступа. Они объединяют людей, находящихся на больших расстояниях друг от друга, но имеющих возможность участвовать в совместном труде.

Виртуальные команды обычно возникают в организациях, офисы и производственные мощности которых разбросаны по всей стране или по всему миру. Они могут формироваться в партнёрстве с поставщиками, клиентами или даже конкурентами, чтобы объединить «лучшие умы» и быстрее вывести новый товар на рынок. Успех виртуальной команды определяется следующими факторами:

- тщательный отбор участников (партнёров);
- поддержка команды и её целей со стороны руководства;
- чёткая постановка задач;
- надёжные средства связи;
- создание атмосферы доверия в команде;
- совместное использование информации.

Управленческая команда (команда менеджеров высшего уровня управления). В условиях неопределённой внешней среды и усложнения управленческих задач в связи с решением проблем адаптации организации

к меняющейся среде у руководителей высшего уровня управления фирмы, отделения или завода появилась необходимость действовать вместе, как одна команда, а не в качестве представителей отдельной функции фирмы. Поэтому наличие эффективной управленческой команды становится одним из самых важных факторов успеха организации.

Как показывает практика, процесс формирования управленческой команды связан с рядом проблем:⁶⁰

- нехватка специалистов, обладающих необходимыми качествами для работы в быстро меняющейся внешней среде;
- недоверие руководителей к специалистам, нежелание и неумение делегировать обязанности и полномочия для решения части важных задач;
- сложность создания единой команды из высококвалифицированных, но никогда ранее не работавших вместе профессионалов;
- возможность потенциальной борьбы за сферы принятия решений;
- преобладание авторитарного стиля управления у руководителей высшего уровня.

Создание команды профессионалов – вершина управленческого мастерства. Для создания такой команды руководитель должен:

- изменить свой стиль управления в соответствии с новыми формами и условиями работы (командной работе больше соответствует демократический стиль управления);
- оптимально распределить ответственность и полномочия в команде, не потеряв при этом контроль;
- совместно с членами команды определить правила и процедуры взаимодействия в команде, установить контрольные показатели для каждого члена команды;
- формировать и развивать навыки и роли, недостающие в команде;
- направлять деятельность команды на эффективное функционирование и рост компании в долгосрочной перспективе.

5.7. Условия и факторы эффективности групповой работы

Важнейшими критериями эффективности групповой работы являются:

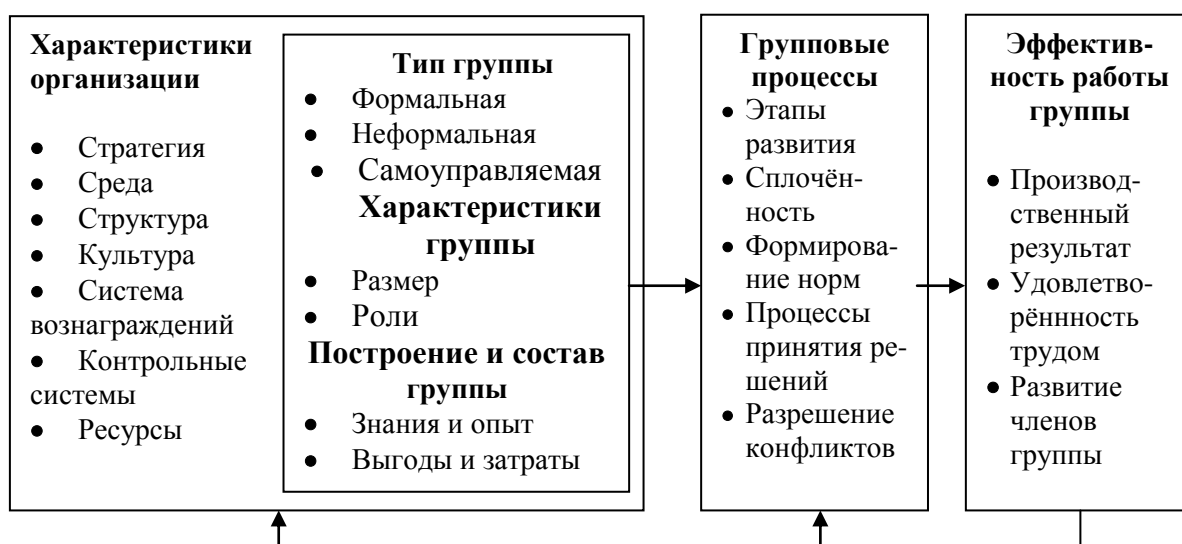
- достижение групповых целей с минимальными затратами;
- удовлетворённость членов группы своим трудом;
- индивидуальное развитие членов группы.

В эффективной команде:

⁶⁰ Сост. по: Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. С. 191.

- все её члены уверены в успехе своей компании;
- члены команды показывают более высокие результаты, чем самые лучшие профессионалы, работающие в одиночку. Это связано с облегчением деятельности членам группы за счёт поддержки со стороны других её членов и соответствующей благоприятной атмосферы;
- все её члены разделяют общие ценности относительно качества продукции, производительности труда, удовлетворения клиентов, совместной работы;
- участники заботятся друг о друге, поддерживают и подбадривают друг друга;
- распределение ролей осуществляется в соответствии с личными и профессиональными характеристиками её членов;
- происходит гибкая адаптация к возможным изменениям внешней среды;
- в команде царит атмосфера взаимного доверия. Члены команды демонстрируют единство и заинтересованность в достижении как успеха в составе команды, так и индивидуального успеха.

Эффективность групповой работы зависит от ряда факторов, представленных на рис. 22.



Обратная связь

Рис. 22 – Модель эффективной работы группы

Таковыми факторами являются:

- характеристики и условия деятельности организации;
- правильный выбор типа группы, её построение и определение состава участников, в том числе с учётом личностных характеристик входящих в группу сотрудников;
- соответствие основных и ситуационных характеристик группы целям и задачам, решаемым группой;

- управление внутри и межгрупповыми конфликтами;
- налаживание взаимоотношений с другими группами;
- определение критериев и показателей эффективности групповой работы.

Факторами, влияющими на вклад человека в групповую работу являются:

- наличие индивидуальной ответственности за результаты своего труда. Чем выше ответственность, тем выше вклад;
- групповая сплочённость и дружеские отношения. Люди в группах меньше бездельничают, если они друзья, а не чужие друг другу люди;
- численность группы. Чем больше численность, тем меньше вклад;
- кросс-культурные различия. Члены коллективистских культур больше вкладывают в групповой результат, чем члены индивидуалистических культур;
- гендерные различия. Женщины в большей степени стремятся вложить в группу, чем мужчины.

Итак, эффективная группа – это такая группа, чей размер соответствует её задачам, в составе которой находятся люди с непохожими чертами характера и образом мышления, чьи нормы соответствуют достижению целей организации и созданию высокого морального духа, где хорошо выполняются как целевые, так и социальные роли и где не доминирует высокий статус членов группы.

Высокий моральный дух – это такое психологическое состояние человека, которое побуждает его активно участвовать в работе группы и направлять всю свою энергию на выполнение её задач.

5.8. Управление конфликтами в группах

Конфликт может возникнуть между членами одной команды или между двумя и более командами.

Конфликт – это такое взаимодействие между субъектами, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок) (см. рис. 23).

Конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, даёт дополнительную информацию, позволяет выявить большее число альтернатив, проблем. Это делает процесс принятия решений в группе более эффективным.

Роль конфликта в организации зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять, надо знать компоненты конфликтов, их функции, типы, причины, процесс разрешения и методы разрешения конфликтов.

Под функцией конфликта понимают влияние конфликта на отдельные элементы системы (личность, группы, общности) и на систему в целом, а также возможные последствия такого влияния. В современной конфликтологии выделяют следующие функции конфликтов.⁶¹



Рис. 23 – Понятие конфликта.⁶²

Информационно-познавательная. Любой конфликт сигнализирует о наличии проблемы, требующей решения, позволяет её познать, поскольку выявляет совокупность фактов, воспринимаемых людьми. Конфликт стимулирует познание интересов, ценностей, позиций, сталкивающихся в противоборстве субъектов, так как способствует получению информации об окружающей социальной среде, о соотношении силового потенциала конкурирующих формирований, создаёт условия для идентификации группы, высвечивает сущность социальных изменений, выраженных противоречием, лежащим в основе конфликта. В процессе конфликта раскрывается подлинная картина того, что представляет собой каждая сторона, какие ценности она отстаивает. Эта функция имеет две разновидности: сигнализирующую и коммуникативную.

Сигнализирующая функция свидетельствует об очагах социальной напряжённости. Выражается в том, что администрация начинает обращать внимание на нерешённые проблемы, обнаруживает недостатки, выявляет произвол, различного рода злоупотребления служебным положением,

⁶¹ Гагаринская Г.П., Кибанов А.Я. Управление персоналом. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. С. 71-72.

⁶² Сост. по: Основы менеджмента / В.Р. Веснин. — 3-е изд., доп. и испр., М.: 000 «Т.Д. "Элит-2000"», 2006. С.363

начинает стимулировать сотрудников и реализовывать потребности, интересы и ценности коллектива.

Коммуникативная функция выражается в том, что для обеих конфликтующих сторон необходимо располагать информацией, позволяющей сделать выводы о стратегии и тактике своего противника, ресурсах, которыми он располагает. Расширяя информационный потенциал, стороны усиливают коммуникативный обмен друг с другом, познавая гораздо больший объём информации о факторах и причинах, интересах и целях, позициях и программах выхода из конфликта.

Трансформация (преобразование) деловых отношений. Эта функция конфликта выражается в его воздействии на взаимоотношения, складывающиеся в организации, которое изменяет социально-психологический климат в коллективе, процесс деловых отношений, уровень доверия и отношение к партнёрскому сотрудничеству.

Интегративная функция оказывает влияние на уровень организованности и единства коллектива, на баланс индивидуальных и коллективных интересов, а также отражается в образовании и консолидации формальных и неформальных групп. В процессе проявления данной функции, с одной стороны, происходит сплочение персонала при противоборстве с внешним врагом, а с другой – возникает стремление к выгоде за счёт других, что порождает уход от основной проблемы и в результате не происходит её разрешения.

Активизация социальных связей проявляется в воздействии конфликта на уровень динамичности и мобильности взаимодействия сотрудников, которое выражается в том, как конфликтующие стороны способны достигать поставленные цели на основе усиления или ослабления сплочённости, взаимной заинтересованности и готовности преодолеть, либо возводить препятствия на пути к сотрудничеству.

Необходимо отметить, что один конфликт не может реализовать все функции одновременно. Реализация той или иной функции зависит от специфики внутренних и внешних факторов, обеспечивающих конфликтный фон. Перечисленные функции конфликтов можно разделить на две группы:

позитивные функции конфликтов:

- разрядка напряжённости между сторонами;
- позволяет выявить разнообразные точки зрения, улучшает взаимопонимание, сотрудничество, вовлекает работников в решение проблем;
- ведёт к перестройке отношений, обеспечивает разрядку психологической напряженности, усиливает сплочённость, в том числе перед внешним врагом. Широко известно, что дружить легче против кого-то. Несомненно, внешний враг может помочь усилению консолидации членов группы;

- получение новой информации об оппоненте, окружающей социальной среде, скрытых процессах, протекающих в организации;
- стимулирует появление новых идей, инициирует обновление;
- снятие синдрома покорности у подчинённых;
- нормотворчество – фиксирование новых правил взаимоотношений между субъектами конфликта и третьими силами, чьи интересы также фигурировали в его ходе;
- создание новых социальных институтов. Конфликт является одним из «родоначальников» новых организаций и направлений деятельности. Большинство организаций возникло в процессе и в результате отделения групп сотрудников от материнской организации. Именно конфликт позволил им сплотиться и осознать отличие своих интересов от интересов других сотрудников и руководителей;

негативные функции конфликта:

- большие эмоциональные и материальные затраты на участие в конфликте;
- рост неудовлетворённости, плохое моральное состояние;
- снижение производительности труда, рост текучести кадров;
- представление о второй стороне как о враге;
- уменьшение сотрудничества после завершения конфликта;
- сложное восстановление деловых отношений («шлейф» конфликта);
- усиление тенденции к авторитарному руководству.

Внутригрупповой и межгрупповой конфликты могут возникнуть вследствие ряда причин:

- ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
- взаимозависимость заданий, неверное распределение обязанностей;
- плохие коммуникации;
- несоответствие служебных требований личным потребностям, целям, ценностям;
- несоответствие норм поведения, принятых в группе, и норм поведения, которых придерживается работник;
- изменение баланса сил в группе вследствие смены руководства;
- появление неформального лидера;
- различия во власти и статусе;
- возникновение коалиций.
- различия в целях, ценностях, методах работы;
- психологическая несовместимость;
- разный уровень образования, профессионализма;
- низкий уровень исполнительской дисциплины;

- несбывшиеся ожидания;
- неодинаковый вклад в дело;
- плохой морально-психологический климат в коллективе;
- нарушение этических норм (грубость, высокомерие, игнорирование чужого мнения);
- нарушение трудового законодательства.

Управление конфликтом – это целенаправленное воздействие на причины конфликта с целью их устранения (минимизации) или коррекция поведения участников конфликта или поддержание уровня конфликтности в контролируемых пределах для обеспечения необходимого уровня результативности организации. Методы управления конфликтами делятся на две группы: методы профилактики конфликтов и методы воздействия на конфликтную ситуацию с целью её разрешения (см. рис.24).

Методы профилактики конфликтов в группе представляют совокупность способов воздействия на группу, которая уменьшает вероятность возникновения внутригрупповых и межгрупповых конфликтов. Они включают все структурные методы управления конфликтами, устранение объекта конфликта, тренинги и формулу отрицательной оценки.



Рис. 24 – Методы управления конфликтами в группе

Структурные методы изменяют структуру заданий работникам или структуру группы, организации в целом. К структурным методам разрешения конфликтов относятся следующие.

1. *Разъяснение требований к работе.* Работники должны знать параметры и уровень ожидаемых от них результатов, систему полномочий, ответственности и взаимодействий с другими членами группы и руководством, правила и процедуры, используемые для выполнения заданий.

2. *Использование координационных и интеграционных механизмов,* которые улучшают согласованность между подразделениями и отдельными людьми. К ним относятся:

- распределение полномочий, которое упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри и между группами;
- специальные службы, осуществляющие связь между функциональными подразделениями;
- общие для нескольких групп совещания;
- межфункциональные и целевые группы;
- кураторы, которые в случае необходимости могут вмешаться в конфликт и помочь разрешить спорные вопросы;
- слияния разных подразделений и наделение их общей задачей.

3. *Постановка комплексных целей* перед подразделениями. Их осуществление требует совместных усилий двух или более групп, отделов, подразделений. Идея, которая заложена в эти комплексные цели, – сплотить группы и направить усилия всех участников на достижение общей цели.

4. *Использование системы вознаграждений* для поощрения поведения, направленного на избежание негативных последствий конфликтов. В более широком понимании систему вознаграждений и стимулирования труда можно рассматривать как основу для предотвращения конфликтов. К таким формам стимулирования труда относятся следующие:

- реконструкция процесса труда: расширение набора трудовых функций, создание привлекательных рабочих мест, интеллектуализация труда, работа на дому;
- участие в принятии решений: участие в выработке производственной политики группы, расширение самостоятельности групп и их работников в решении проблем, возникающих в группах;
- развитие чувства сопричастности: участие в прибылях, участие в капитале предприятия;
- гибкий рабочий день: подвижный график рабочего времени, неполная рабочая неделя.

Устранение объекта конфликта предполагает подведение одной из конфликтующих групп под отказ от объекта конфликта в пользу другой стороны.

Одним из эффективных методов профилактики конфликтов является **формула отрицательной оценки**. Чтобы отрицательная оценка действий подчинённого была эффективной и не привела к возникновению конфликта, высказывания руководителя должны содержать четыре основных момента:

- фиксация общей положительной оценки сотрудника как работника и человека (например, можно сказать: «Я всегда Вас уважал за тщательность и надёжность в работе»);
- формулирование критической оценки (предложение может выглядеть следующим образом: «Но сегодня, прочитав Ваш отчёт, я вижу, что Вы ошиблись...»);
- признание того, что сотрудник является хорошим профессионалом, несмотря на то, что он допустил ошибку (к примеру, может быть такая фраза: «Все ошибаются. Ваши высокие деловые качества для меня вне всяких сомнений»);
- выстраивание позитивной перспективы на будущее (можно сказать: «Я уверен, что завтра Вы сможете всё исправить и впредь таких ошибок не допускать»).

Методы воздействия на конфликтную ситуацию включают три группы методов: административные, межличностные, посредничество и организационно-процедурные манипуляции.

Административные методы предполагают использование ресурса власти руководителя для изменения состава группы, вхождения в одну из конфликтующих групп в качестве наблюдателя, увеличение доступных ресурсов либо проведение переговоров с конфликтующими сторонами в качестве посредника.

Межличностные методы разрешения конфликтов были предложены К.У. Томасом и Р.Х. Киллменом в 1972 году. Они выделили пять методов разрешения конфликтов (рис. 25), представленных в виде матрицы, которая строится на основе двух переменных: интерес к себе и интерес к другим. Интерес измеряется как низкий и высокий. Уровень направленности на собственные интересы или интересы оппонента зависит от трёх условий:

- 1) содержания предмета конфликта;
- 2) ценности межличностных отношений;
- 3) индивидуально-психологической особенности личности.

1. *Уклонение, уход от конфликта* связан с отсутствием желания группы отстаивать свои права, высказывать свою позицию, кооперироваться с другими или решать самой возникшую проблему. Этот метод предполагает уход от ответственности за решения. У группы остаётся возможность выйти из конфликтного взаимодействия без ущерба для своих интересов, однако и без разрешения самого конфликта.

2. *Принуждение, разрешение конфликта силой* характеризуется активной борьбой группы за свои интересы, но без учета интересов другой стороны.

3. *Сглаживание*. Действия группы направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путём сглаживания разногласий за счёт собственных интересов.

4. *Компромисс* характеризуется умеренным учётом интересов каждой из сторон. Реализация данного метода связана с проведением переговоров, в ходе которых каждая из сторон идёт на уступки, находится некий средний путь взаимодействия оппонентов, более или менее удовлетворяющий обоих.

5. *Сотрудничество* основано на признании различий во мнениях оппонентов, и готовности ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти приемлемые для обеих сторон методы решения проблемы. В данном случае идёт поиск наилучшего варианта решения конфликтной ситуации.

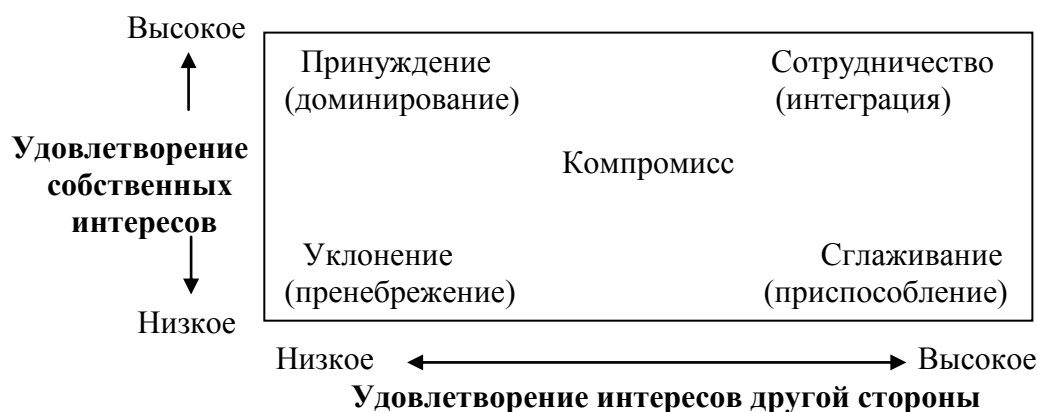


Рис. 25 – Межличностные методы разрешения конфликта

Посредничество (медиация). В данном случае для устранения разногласий привлекается третья сторона – посредник (медиатор). Это может быть руководитель команды, менеджер более высокого уровня, специалист из отдела человеческих ресурсов или корпоративный медиатор. Посредник может обсудить суть проблемы с каждой из конфликтующих сторон и предложить своё решение. Если найти устраивающий обе стороны вариант не удаётся, сторонам следует обратиться к посреднику с просьбой выступить судьёй в их споре.

В России это достаточно новый метод, хотя, например, в США он используется около 30 лет. Медиация может применяться как при рассмотрении коммерческих споров, конфликтных ситуаций, так и трудовых, социальных, бытовых, межличностных столкновений и т.д. Корпоративный медиатор уже давно стал частью высшего управленческого звена ведущих западных компаний. Этот человек фокусируется на внедрении альтернативных методов разрешения внутрикорпоративных (трудовых) споров, организует соответствующее

обучение, оценивает споры с точки зрения их медиабельности и в необходимых случаях подбирает для урегулирования ситуации соответствующее третье нейтральное лицо, иногда и сам выступает в этом качестве. Медиация является добровольной процедурой – решение об урегулировании конфликта принимают его участники сами. В этой связи необходимо понимать, какая ситуация является медиабельной, а какая – нет. Важно учесть, что медиатор не предлагает своего решения, оно должно быть определено сторонами. Недостатком этого метода является длительность его осуществления – весь процесс медиации занимает от нескольких часов до 2 – 3 дней. Исход конфликта зависит от власти авторитета и роли медиатора. Виды и роль медиатора в конфликте представлены на рис. 26.



Рис. 26 – Виды и роль медиаторов в конфликте⁶³

При радикальных переменах (в конфликте между личностью и группой) эффективны **организационно-процедурные манипуляции**. К ним относятся:

- формирование первичной установки;
- предоставление материалов лишь накануне;
- недопущение повторного обсуждения;
- накал атмосферы «агрессорами»;
- первоочередная преемственность в голосовании;
- приостановление обсуждения на желаемом варианте;

⁶³ Управление конфликтами в организации / URL: <http://edu.dvgups.ru>.

- выборочная лояльность в соблюдении регламента;
- принятие решения «псевдо-де-юре»;
- перерыв в обсуждении;
- выпускание «пара» на несущественных вопросах»
- «случайный» некомплект документов;
- избыточное информирование;
- «потеря» документов и другие.

Вопросы для повторения и обсуждения.

1. Почему возникает необходимость в создании групп?
2. Какими признаками обладает формальная группа?
3. Используя таблицу 9, охарактеризуйте виды групп.
4. Кто и зачем создаёт неформальные группы?
5. Обсудите преимущества и недостатки неформальных групп, используя табл. 10.

Таблица 10⁶⁴ – Потенциальные достоинства неформальной организации и связанные с её деятельностью возможные проблемы

Достоинства	Проблемы
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Способствует повышению общей эффективности организации ◆ Облегчает управленческую нагрузку менеджмента ◆ Благоприятствует выполнению рабочих заданий ◆ Способствует сотрудничеству и кооперации ◆ Благоприятствует сокращению разрыва в способностях менеджеров ◆ Улучшает коммуникации ◆ Способствует удовлетворению от труда и стабильности рабочих групп ◆ Служит клапаном для эмоций рабочих ◆ Побуждает менеджеров к более тщательному планированию 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Способствует появлению нежелательных слухов ◆ Благоприятствует формированию нежелательных установок ◆ Затрудняет осуществление перемен ◆ Иницирует конфликты между индивидами и группами ◆ Негативно воздействует на поведение и самооценку некоторых работников ◆ Ослабляет мотивацию и удовлетворение ◆ Находится вне сферы контроля менеджмента ◆ Благоприятствует проявлениям конформизма ◆ Иницирует ролевые конфликты

6. Как менеджер может определить неформального лидера группы? Почему это необходимо делать?
7. Как определить степень развития группы?
8. Как проявляются межличностные отношения в группе?
9. Что такое групповое мышление и каковы его симптомы?

⁶⁴ Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. С.301.

10. Почему для предупреждения группового мышления необходимо разделять во времени процессы генерирования идей и их оценок? Назовите другие методы предупреждения группового мышления.
11. Согласны ли Вы с утверждением (научной гипотезой), что аргументация является наиболее эффективной, когда выдвижение доводов «за» предшествует доводам «против»?
12. Какие роли членов группы относятся к блокирующим?
13. Какие изменения в поведении индивида могут произойти под влиянием группы?
14. Какие ограничения препятствуют эффективной работе группы?
15. Что является основной характеристикой межгруппового конфликта? Приведите пример такого конфликта.
16. Зачем необходимо управлять межгрупповыми конфликтами? Какие возможно применять методы? Надо ли учитывать формы конфликтной борьбы? При ответе используйте рис. 27.



Рис. 27 – Формы конфликтной борьбы.⁶⁵

⁶⁵ Сост. по: Пилипенко Н.Н, Татарский Е. Л. Основы менеджмента: структурно-логические схемы. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. С. 32.

17. Перечислите варианты и основные формы проявления межгрупповых конфликтов.
18. Что понимается под разрешением конфликта?
19. В чём заключаются внутриличностные методы управления конфликтом?
20. Охарактеризуйте статус личности в группе, в организации, чем он определяется?
21. Кто и как формирует групповые нормы поведения? Приведите пример групповых норм в вашей организации.
22. В чём вы видите различие между рабочими группами и командами? Назовите принципы построения команд.
23. Почему во многих опросах самым важным навыком новых работников называется умение работать в команде?
24. Каковы характерные черты самоуправляемых команд?
25. Почему для российских компаний в настоящее время важной проблемой становится формирование и эффективное функционирование управленческой команды?
26. Какие факторы влияют на эффективность группы? Для ответа на вопрос можно использовать схему на рис. 22.
27. Приведите пример конфликта (основываясь на вашем опыте, опыте ваших знакомых, родственников), который был урегулирован с помощью привлечения «третьей стороны».
28. Прокомментируйте высказывание Э. Сервуса: «Компромисс – это достижение обоюдного удовлетворения при сохранении некоторой доли индивидуального недовольства».
29. Как проявляется синергетический эффект в эффективной группе?
30. Проанализируйте, какую роль выполняете вы, когда становитесь членом группы: ориентированную на достижение целей или направленную на социальное взаимодействие? Какая из этих ролей наиболее важна для эффективной работы группы? Почему?
31. Назовите критерии эффективности групповой деятельности.
32. Как и почему происходит индивидуальное развитие членов группы?
33. Подумайте, членом каких групп вы являетесь. Почему вы стали их членом? Каждая ли группа развивалась через стадии, представленные на рис. 20? Если нет, то почему? Каковы характеристики этих групп?
34. Как наиболее эффективно управлять неформальной группой?
35. Может ли сплочённость группы вредить формальной организации?
36. Опишите преимущества и недостатки групп. В каких ситуациях преимущества могли бы превысить недостатки?
37. Фирма «Вольво» пришла к созданию самоуправляемых команд для сборки автомобилей, ориентируясь на потребности принадлежности, участия в решении проблем и необходимость заботы о рабочих в Швеции, где увеличение заработной платы не является стимулом из-за высоких налогов. Является ли это веской причиной использования группового подхода? Обсудите.

38. Как вы думаете, являются ли команды новым эффективным средством управления или преходящим увлечением, которое будет в ближайшем будущем заменено чем-то новым?
39. Как использование организационно-процедурных манипуляций при разрешении конфликта соотносится с управленческой этикой?

ТЕСТЫ

Соревнование

Чтобы повысить эффективность действий работников в организации, их вовлекают в соревнование. Какое из приведенных ниже положений, касающихся соревнования, является правильным?

А. Поскольку считается, что человек стремится одержать над другими верх, его следует вовлекать в соревнование.

Б. Соревнование нередко повышает коэффициент полезного действия человека в трудовой деятельности. Однако человек, не имеющий перспективы победить в соревновании, постепенно отказывается от него. Соревнования, проводимые в течение длительного времени, не только не повышают, а, наоборот, понижают эффективность работы людей.

В. В соревновании только часть работников напрягает свои силы, вкладывает душу в работу. Большинство же не меняет привычного для себя трудового ритма. Поэтому соревнование почти не изменяет коэффициента полезного действия работников.

Сплочённость группы

В Японии в основе управления организацией лежит феномен группизма. Долг и обязанность управляющего заключается в том, чтобы формировать атмосферу взаимовыручки, взаимодействия среди подчиненных. Какие, по-вашему мнению, из приведенных ниже мер являются наиболее эффективными для культивирования такой атмосферы?

А. На предприятии, будь то сфера производства или сфера торговли, следует создавать своего рода атмосферу соперничества между рабочими группами.

Б. Определить объем работы в рамках предприятия, распределить ее между всеми подчиненными, сделать так, чтобы каждый не выходил за рамки своей компетенции. Одновременно с этим осуществлять руководство таким образом, чтобы гарантировать успешное выполнение работы каждым работником и чтобы никто не мешал друг другу.

В. Провести неофициальные мероприятия, например, дружеские встречи или экскурсии, в ходе которых работники могли бы с удовольствием и непринужденно пообщаться друг с другом. Наряду с этим надо с помощью собраний и других мероприятий способствовать тому, чтобы работники стали понимать характер работы друг друга.

Размер группы

Управляющие хорошо знают, что в малой группе значительно легче добиться единства действий, чем в большой. Почему в малой группе легче добиться этого единства? Какие из приведенных ниже причин являются обоснованными?

А. Образ мышления одного человека отличается от образа мышления другого. Поэтому в малой группе легче найти общую для всех точку соприкосновения. В большой же группе добиться этого значительно труднее, поскольку общение в малой группе интенсивнее, чем в большой.

Б. Если группа малочисленна, то в ней легче обеспечить единство действий. Это связано со стремлением людей к взаимопониманию.

В. В любой группе всегда есть люди, чье мнение расходится с мнением окружающих. Если группа многочисленна, то, естественно, и много усилий на уговоры таких людей.

ЗАДАНИЕ 1

Тест М. Белбина

Чтобы команда работала слаженно и эффективно необходимо, чтобы каждый ее участник выполнял свои обязанности, или конкретную роль в команде. Изучая работу, доктор Белбин заметил, что люди в командах выполняют разные роли. Он выделил девять основных командных ролей, которые делают работу в команде успешной, и объединил их в группы. В каждой роли он выделил сильные и слабые стороны. Пройдите тест Белбина и ответьте на поставленные вопросы.

1. Определите, какие роли вы выполняете лучше.
2. Как использовать теорию Белбина?
3. Все ли девять ролей должны присутствовать в эффективной команде? Какие роли должны преобладать в команде?
4. Могут ли несовершеннолетние люди создать совершенную команду?

Тест состоит из 7 отдельных блоков по 8 вопросов или утверждений, с которыми вы можете согласиться или не согласиться. На каждый блок у вас есть 10 очков. Присваивать очки можно не больше, чем трём или четырём утверждениям в блоке. Если вы согласны с каким-либо утверждением на все 100%, вы можете отдать ему все 10 очков. При этом одному предложению можно присвоить минимум 2 очка. Проверьте, чтобы сумма всех очков по каждому блоку не превышала 10 баллов.

Блок 1. Что я могу предложить команде:

10		Я думаю, что я в состоянии быстро воспринимать и использовать новые возможности
11		Я легко кооперируюсь с людьми разных типов
12		Один из моих главных активов – продуцировать новые идеи
13		Я способен вовлекать людей, которые, по-моему мнению, могут сделать

	большой вклад в достижение групповых целей
14	Мои личные способности – эффективно доводить дело до самого конца
15	Я не представляю себе даже временного снижения своей популярности, даже если это приведет к увеличению прибыли
16	Обычно я чувствую, что реалистично и что дееспособно
17	Я способен предложить весомые аргументы в пользу другой линии действий, не провоцируя при этом предубеждений и предвзятости

Блок 2. Что характеризует меня как члена команды:

20	Я чувствую себя неуютно на собраниях, даже если они четко структурированы и продуманно организованы
21	Я склонен полагаться на людей, которые хорошо аргументируют свою точку зрения еще до того, как она была всесторонне обсуждена
22	Когда группа обсуждает новые идеи, я склонен слишком много говорить
23	Мои личные отношения мешают мне поддерживать коллег с энтузиазмом
24	Когда надо сделать какое-либо дело, некоторые люди считают, что я действую агрессивно и авторитарно
25	Я затрудняюсь брать на себя лидерскую роль, может быть потому, что слишком чувствителен к настроениям и чувствам группы
26	У меня есть склонность настолько увлекаться собственными идеями, что я забываю о том, что происходит вокруг
27	Мои коллеги считают, что я слишком забочусь о незначительных деталях и боюсь риска, что дело может быть испорчено

Блок 3. Когда я работаю с другими над проектом:

30	Я могу хорошо влиять на других людей, при этом, не оказывая на них сильного давления
31	Моё «шестое чувство» подсказывает и предохраняет меня от ошибок и инцидентов, которые иногда случаются из-за небрежности
32	Во имя достижения главных целей, я готов ускорять события, не тратя время на обсуждения
33	От меня всегда можно ожидать чего-либо оригинального
34	Я всегда готов поддержать хорошее предложение, которое принесет выгоду всем
35	Я постоянно отслеживаю последние идеи и новейшие достижения
36	Я думаю, что мои способности к суждениям и оценкам могут внести большой вклад в принятие правильных решений
37	На меня всегда можно положиться на завершающем этапе работы

Блок 4. Моё отношение и интерес к групповой работе:

40	Я искренне желаю узнать моих коллег получше
41	Я не боюсь ни оспаривать точку зрения другого человека, ни остаться в меньшинстве
42	Обычно я могу доказать несостоятельность неудачного предложения
43	Я думаю, что я способен хорошо выполнить любую функцию ради выполнения общего плана
44	Часто я избегаю очевидных решений и прихожу вместо этого к неожиданным решениям проблемы
45	Я стремлюсь все, что я делаю, доводить до совершенства
46	Я готов использовать контакты вне группы
47	Хотя я всегда открыт различным точкам зрения, я не испытываю трудностей при принятии решений

Блок 5. Я чувствую удовлетворение от работы, потому, что:

50	Мне нравится анализировать ситуации и оценивать возможные направления деятельности
51	Мне интересно находить практические пути решения проблемы
52	Мне приятно чувствовать, что я помогаю созданию хороших отношений на работе
53	Часто я имею сильное влияние на принимаемые решения
54	Я имею открытые, приветливые отношения с людьми, которые могут предложить что-то новенькое
55	Я могу убеждать людей в необходимости определенной линии поведения
56	Я чувствую себя хорошо дома, когда я могу уделить максимум внимания заданию
57	Я люблю работать с чем-либо, что стимулирует мое воображение

Блок 6. Когда задание трудное и незнакомое:

60	Я откладываю дело на время и размышляю над проблемой
61	Я готов сотрудничать с людьми, которые более позитивно и с большим энтузиазмом относятся к проблеме
62	Я пытаюсь сделать задание проще, подыскивая в группе людей, которые могут взять на себя решение части проблемы
63	Моё врожденное ощущение времени позволяет мне выдерживать сроки выполнения задания
64	Я думаю, мне удастся сохранить ясность мысли и спокойствие
65	Даже под давлением внешних обстоятельств, я не отступаю от цели
66	Я готов взять лидерские обязанности на себя, если я чувствую, что группа не прогрессирует
67	Я бы начал дискуссию с целью стимулировать появление новых мыслей, способствующих решению проблемы

Блок 7. Проблемы, возникающие при работе в группах:

70	Я склонен выражать своё нетерпение по отношению к людям, которые стоят на пути развития прогресса (мешают)
71	Другие могут критиковать меня за то, что я слишком аналитичен и не подключаю интуицию
72	Моё желание убедиться в том, что работа выполняется с высоким качеством, может иногда привести к задержке
73	Мне быстро всё надоедает, и я полагаюсь на то, что кто-то из группы стимулирует мой интерес
74	Мне трудно приступить к решению задачи, не имея четкой цели
75	Иногда мне трудно объяснить и описать проблему в комплексе
76	Я знаю, что я требую от других того, что я сам не могу выполнить
77	Я затрудняюсь выразить собственное мнение, когда я нахожусь в очевидной оппозиции к большинству

Подсчёт баллов

Перенесите свои очки из каждого блока опросника в таблицу внизу. Проследите, чтобы общая сумма всех баллов в итоговой строке была равна 70. Если итог не равен 70, пересчитайте, пожалуйста, ещё раз, где-то была допущена ошибка.

	Реализатор	Координатор	Творец	Генератор идей	Исследователь	Эксперт	Дипломат	Исполнитель
1 блок	16	13	15	12	10	17	11	14
2 блок	20	21	24	26	22	23	25	27
3 блок	37	30	32	33	35	36	34	31
4 блок	43	47	41	44	46	42	40	45
5 блок	51	55	53	57	54	50	52	56
6 блок	65	62	66	60	67	64	61	63
7 блок	74	76	70	75	73	71	77	72
Итого								

Роли в команде по М. Белбин

Роли и описание вклада в работу команды	Возможные слабости
Генератор идей: креативность, воображение, необычность. Решает сложные проблемы.	Игнорирует случайности. Слишком занят, чтобы эффективно обмениваться информацией.
Исследователь: экстраверт, энтузиазм, общителен. Не упускает возможности, развивает контакты.	Чрезмерный оптимизм. Потеря интереса, если проходит первоначальный энтузиазм.
Координатор: зрелость, уверенность, хороший руководитель. Разъясняет цели, стимулирует принятие решения, делегирует полномочия.	Часто воспринимается как манипулятор. Разгружает персональную работу.
Творец: поиск, динамичность, преодоление давления. Напористость и смелость в преодолении препятствий.	Склонность к провокациям. Обижает чувства других людей.
Эксперт: рассудительность, проницательность. Видит все возможности, стратегии. Умеет дать точную оценку.	Недостаток напористости, неумение воодушевлять других.
Дипломат: сотрудничество, мягкость, восприимчивость, дипломатия. Умеет слушать и предотвращать трения.	Нерешительность в спорных вопросах.
Реализатор: дисциплинированность, надёжность, консерватизм, практичность. Превращает идеи в практические действия.	Недостаток гибкости. Медленно реагирует на новые возможности.
Исполнитель: старательность, кропотливость, добросовестность, щепетильность. Находит ошибки и упущения, выполняет все вовремя.	Склонен к чрезмерному беспокойству. Неохотно делегирует полномочия.
Специалист: целеустремленность, преданность своему делу. Предоставляет знания и умения по специфическим вопросам.	Делает вклад только в узкой сфере. Чрезмерно сосредоточен на технической стороне вопроса.

Роли, направленные на действие.

Творец, созидатель. Это люди с высоким уровнем мотивации, неисчерпаемой энергией и великой жадой достижений. Обычно, это ярко выраженные экстраверты, обладающие сильной напористостью. Им нравится бросать вызов другим, их цель – победа. Им нравится вести других и подталкивать их к действиям. Если возникают препятствия, они

быстро находят обходные пути. Своевольные и упрямые, уверенные и напористые, целеустремленные и любящие поспорить, они имеют склонность эмоционально отвечать на любую форму разочарования или крушения планов. Слабой стороной может быть нехватка простого человеческого понимания, склонность к спорам и возможность оскорбить других. Они обычно становятся хорошими руководителями, благодаря тому, что умеют генерировать действия и успешно работать под давлением. Они умеют воодушевлять команду, и очень полезны в группах с разными взглядами, так как способны укротить страсти. Творцы могут легко провести необходимые изменения и не отказываются от нестандартных решений. Они являются самыми эффективными членами команды, способны гарантировать позитивные действия.

Реализатор. Это люди, которые выполняют необходимые задачи. Они превращают командные идеи в практические планы и действия. Реализаторам присущ практический здравый смысл, консерватизм и хорошее чувство самоконтроля и дисциплины. Они любят тяжелую работу и преодоление проблем в системном режиме. Реализаторы являются типичными личностями, чья верность и интерес совпадают с ценностями компании. Они менее сконцентрированы на реализации собственных интересов. Недостатком их может быть негибкость, непреклонность, нехватка спонтанности, неприятие изменений. Реализаторы очень полезны компании благодаря своей надежности и прилежанию. Они добиваются успеха, потому что очень работоспособны и могут четко определить то, что выполнимо и имеет отношение к делу. Хорошие реализаторы часто продвигаются до высоких должностных позиций в управлении благодаря своим хорошим организаторским способностям и компетентности в решении всех важных вопросов.

Исполнитель, завершитель. Это люди, способные доводить дело до завершения и обращать внимание на детали. Они следят за тем, чтобы команда выполняла все вовремя. О них говорят, что они добросовестные и заботливые перфекционисты. Исполнители никогда не начинают то, что не смогут довести до конца. Они мотивируются внутренним беспокойством, хотя внешне часто выглядят спокойными и невозмутимыми. Представители этого типа часто являются интровертами, им обычно не требуется стимулирование извне. Они не терпят случайностей, не склонны к делегированию, предпочитают выполнять задания самостоятельно.

Завершители являются незаменимыми в ситуациях, когда задания требуют сильной концентрированности и высокого уровня аккуратности. Хорошо справляются с управлением, благодаря своему стремлению к высшим стандартам, своей аккуратности, точности, вниманию к деталям и умению завершать начатое дело.

Роли, направленные на людей.

Координатор. Координаторы – это командные лидеры. Они ведут команду к цели, охотно раздавая поручения. В межличностных

отношениях они быстро раскрывают индивидуальные способности и таланты и мудро их используют для достижений целей команды. Они спокойны, добродушны, ловко делегируют задачи. Недостатком может стать чрезмерная манипуляция членами команды и делегирование своих личных обязанностей другим. Координаторы хорошо себя проявляют, находясь во главе команды людей с различными навыками и характерами. Они лучше работают с коллегами, равными по рангу или позиции, чем с сотрудниками более низких уровней. Их девизом может быть «консультация с контролем». Они верят, что проблему можно решить мирным путем.

Дипломат. Это люди, пользующиеся наибольшей поддержкой команды. Они гибки, дипломатичны, восприимчивы, являются прекрасными слушателями. Они хорошо знают и выполняют свое дело. Дипломаты обеспечивают поддержку команды и создают слаженность в работе. Их недостатком является нерешительность и пассивность в принятии командных решений. Роль дипломатов состоит в предотвращении межличностных проблем, возникающих в команде, что позволяет эффективно работать всем её членам. Они не часто становятся руководителями, но если они занимают эту должность, то ни для кого не представляют угрозу, поэтому всегда желанны для подчинённых.

Исследователь, искатель ресурсов. Это инноваторы. Они исследуют задачи, ищут контакты и ведут переговоры от имени команды. Они энтузиасты, яркие экстраверты, умеют работать со стейкхолдерами из окружающей среды и способствуют достижению командных целей. Не являясь генераторами оригинальных идей, они легко подхватывают идеи других и развивают их. Они всегда открыты и любознательны, готовы найти возможности во всем новом. Но, если они не стимулируются другими, их энтузиазм быстро снижается. Исследователи хорошо реагируют и отвечают на новые идеи и разработки, могут найти ресурсы и вне группы. Они самые подходящие люди для установки внешних контактов и проведения последующих переговоров. Они умеют самостоятельно думать, получая информацию от других.

Роли, направленные на мышление.

Генератор идей. Это творческие инноваторы, разрабатывающие новые идеи и подходы. Обычно они предпочитают работать самостоятельно, отделившись от других членов команды, используя свое воображение и часто следуя нетрадиционным путем. Имеют склонность быть интровертами и сильно реагируют как на критику, так и на похвалу. Часто их идеи имеют радикальный характер, и им не хватает практических усилий. Они независимы, умны и оригинальны, но могут быть слабыми в общении с людьми другого уровня или направления. Они могут игнорировать установленные правила и ограничения. Основная функция генераторов идей – создание новых предложений и решение сложных комплексных проблем. Они очень необходимы на начальных стадиях

проектов или когда проект находится под угрозой срыва. Они обычно являются основателями компаний или организаторами новых производств. Тем не менее, большое количество генераторов идей в одной компании может негативно сказаться на ее деятельности, так как они имеют тенденцию проводить время, укрепляя свои собственные идеи и вступая друг с другом в конфликт.

Специалист. Это люди, имеющие необходимые специализированные знания, умения и навыки. Их приоритетами являются предоставление профессиональных услуг, содействие и продвижение в своей сфере деятельности. Проявляя профессионализм в своем предмете, они редко интересуются делами других. Возможно, они станут экспертами, следуя своим стандартам и работая над узким кругом специфических проблем. Вообще, немного людей, беззаветно преданных своему делу и стремящихся стать первоклассным специалистом. Недостатком может быть чрезмерная сосредоточенность на технической стороне дела. Специалисты играют свою специфическую роль в команде, благодаря своим редким навыкам, на которых и базируется сервис или производство компании. Будучи руководителем, они пользуются уважением, так как знают намного больше о своем предмете, чем кто-либо еще и обычно вынуждены принимать решение, опираясь на свой глубокий опыт.

Эксперт, наблюдатель. Это очень серьезные и предусмотрительные люди с врожденным иммунитетом против чрезмерного энтузиазма. Медлительны в принятии решений, предпочитают все обдумать и взвесить все плюсы и минусы. Они способны критически мыслить, лучше анализируют и оценивают идеи, которые подают другие. Эксперты редко ошибаются. Они не эмоциональны, являются неудачными мотиваторами. Эксперты наиболее подходят для анализа проблем и оценки идей и предложений. Очень редко удача зависит от принятия спешных решений. Это идеальная «сфера» для Экспертов, людей, которые редко ошибаются и, в конце концов, выигрывают. Эксперты-руководители занимают стратегические посты и преуспевают на должностях высшего ранга.

ЗАДАНИЕ 2

Тест К. Томаса

Стиль поведения в конфликтной ситуации

В каждой из предложенных пар суждений выберите то, которое наиболее типично для вашего поведения. На листе ответов обведите кружочком цифру и букву, соответствующие вашему ответу. Не пропускайте ни одной пары.

1а. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

- 1б.** Чем обсуждать то, в чём мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
- 2а.** Я стараюсь найти компромиссное решение.
- 2б.** Я пытаюсь уладить дело с учётом интересов другого и моих собственных.
- 3а.** Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- 3б.** Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
- 4а.** Я стараюсь найти компромиссное решение.
- 4б.** Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
- 5а.** Улаживая спорную позицию, я всё время стараюсь найти поддержку у второй стороны.
- 5б.** Я стараюсь сделать всё, чтобы избежать бесполезной напряжённости.
- 6а.** Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.
- 6б.** Я стараюсь добиться своего.
- 7а.** Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
- 7б.** Я считаю возможным в чём-то уступить, чтобы добиться своего.
- 8а.** Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- 8б.** Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чём состоят все затронутые интересы и вопросы.
- 9а.** Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
- 9б.** Я прилагаю усилия, чтобы добиться своего.
- 10а.** Я твёрдо стремлюсь достичь своего.
- 10б.** Я пытаюсь найти компромиссное решение.
- 11а.** Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чём состоят все затронутые интересы и вопросы.
- 11б.** Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
- 12а.** Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
- 12б.** Я даю возможность другому в чём-то остаться при своём мнении, если он также идёт мне навстречу.
- 13а.** Я предлагаю среднюю позицию.
- 13б.** Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
- 14а.** Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
- 14б.** Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
- 15а.** Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
- 15б.** Я стараюсь сделать всё необходимое, чтобы избежать напряжённости.
- 16а.** Я стараюсь не задеть чувств другого.
- 16б.** Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
- 17а.** Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.
- 17б.** Я стараюсь сделать всё, чтобы избежать бесполезной напряжённости.

- 18а.** Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своём.
- 18б.** Я даю возможность другому в чём-то остаться при своём мнении, если он также идёт мне навстречу.
- 19а.** Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чём состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
- 19б.** Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
- 20а.** Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
- 20б.** Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
- 21а.** Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
- 21б.** Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
- 22а.** Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.
- 22б.** Я отстаиваю свою точку зрения.
- 23а.** Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
- 23б.** Иногда я предоставляю возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
- 24а.** Если позиция другого кажется ему очень важной, я пойду навстречу его желаниям.
- 24б.** Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
- 25а.** Я пытаюсь показать второй стороне логику и преимущества моих взглядов.
- 25б.** Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
- 26а.** Я предлагаю среднюю позицию.
- 26б.** Я всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
- 27а.** Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
- 27б.** Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своём.
- 28а.** Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- 28б.** Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.
- 29а.** Я предлагаю среднюю позицию.
- 29б.** Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
- 30а.** Я стараюсь не задеть чувств другого.
- 30б.** Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Обработка результатов.

За каждый ответ, совпадающий с ключом, соответствующему типу поведения в конфликтной ситуации начисляется один балл. Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, даёт представление о

выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих типов поведения в конфликтных ситуациях.

Ключ

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А			Б
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А
Итого баллов					

Шанс выиграть конфликтную ситуацию можно посчитать по следующим формулам:

А) Соперничество + Сотрудничество + $\frac{1}{2}$ Компромисса;

Б) Приспособление + Избегание + $\frac{1}{2}$ Компромисса.

Если сумма А больше суммы Б, шанс выиграть конфликтную ситуацию есть у вас, если сумма Б больше суммы А, шанс выиграть конфликтную ситуацию есть у вашего оппонента.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1

Создание автономных самоуправляемых рабочих команд

Один из заводов фирмы «Мицубиси» осваивал поточный выпуск принципиально нового газового обогревателя для жилых помещений. Производство началось на обычной конвейерной линии с цепью контрольных пунктов. Продвижение изделия по конвейеру, таким образом, тщательно опекалось, малейшие отступления от технологии немедленно устранялись. Однако дефекты не снижались. Тогда решили создать автономные рабочие группы, побудив их участников к самостоятельным действиям на линии. Перестройка трудового процесса потребовала серии мероприятий. *Во-первых*, заводской учебный центр организовал профессиональную подготовку персонала. *Во-вторых*, были созданы «мозговые» инженерные группы по два – три человека, которых разместили в конторках мастеров. Работники в случае надобности могли приходить к инженерам за консультацией. Самим инженерам рекомендовалось воздерживаться от вмешательства в деятельность рабочих на линии. *В-третьих*, была проведена целенаправленная тренировка персонала на рабочих местах. После ее окончания каждый работник сдавал экзамен по вопросам технологии и при положительной оценке получал квалификационный жетон и только в этом случае допускался к работе на линии.

Как только намеченные мероприятия были выполнены, администрация завода приступила к внедрению новой организации труда на всех поточных линиях. При этом были дополнительно проделаны следующие работы:

1) уточнена технология производства по отдельным блокам. Каждой группе планировалась сборка и испытание только одного блока изделия. Поскольку газовый обогреватель включал в себя шесть блоков, производственная линия дробилась на шесть автономных секций. Контроль качества поручался самим работникам, заменявшим штатных контролеров;

2) уточнена внутренняя структура рабочих групп, организованы выборы лидеров;

3) устроены репетиции деятельности групп, в ходе которых каждая группа добивалась отлаженности совместных действий, выяснила подготовленность каждого работника (при необходимости происходило доучивание).

Контроль качества сводился к следующему:

1) составлялись паспорта качества по блокам. Для проверки каждого узла блока предусматривались приборы, приспособления, таблицы. Помощь в этом случае оказывали «мозговые» инженерные группы;

2) разрабатывались нормативные оценки качества на каждом переходе;

3) каждая рабочая группа готовила таблицу нормативов по блокам изделия, по которой работники обязаны были сверять результаты своих действий.

В процессе работы мастер участка и весь состав рабочих групп регулярно обсуждали проблемы качества, себестоимости и безопасности труда. Деятельность рабочих групп регулярно отражалась на сводном стенде. В результате проделанной работы новая система организации труда обеспечила сокращение в 3 раза времени, необходимого для законченного технологического цикла, и повышение в 8 раз качества продукции.

ВОПРОСЫ

1. Каковы причины создания самоуправляемых групп?
2. Какие этапы в своем развитии прошли эти группы?
3. Почему производительность труда и качество продукции в группе резко возросли?
4. Какие нормы поведения в этих группах являются наиболее важными?
5. Какие преимущества и недостатки групп можно увидеть в данной ситуации?
6. Какие роли выполняют участники групп?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы плохо знаете сотрудников фирмы, и сотрудники не знают вас в лицо. Вы идёте на совещание к генеральному директору и проходите мимо курительной комнаты, где замечаете двух сотрудников, которые курят и о чём-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников на том же месте за беседой.

ВОПРОСЫ

1. Каковы возможные реакции менеджера?
2. Возможно ли в данной ситуации избежать конфликта?
3. Как бы вы поступили в данной ситуации?

ГЛАВА 6. АНАЛИЗ И КОНСТРУИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ.

Основные вопросы.

1. Задачи анализа. Анализ организационных экономических результатов.
2. Анализ миссии и целей организации.
3. Анализ социального партнёрства в организации.
4. Анализ качества трудовой жизни и социально-психологического климата в коллективе.
5. Анализ форм организации деятельности компании.

6.1. Задачи анализа. Анализ организационных экономических результатов

Анализ – разъединение целостной совокупности на отдельные части, изучая которые получают представление о развитии всей совокупности под влиянием как внутренних, так и внешних факторов. Анализ организации позволяет исследовать взаимодействие её технической и социальной подсистем, понять и оценить степень интеграции внутренней среды, механизмы адаптации организации к внешней среде, эффективность её функционирования. В процессе анализа организаций выявляются их слабые и сильные стороны, а также возможности и угрозы внешней среды.

Конструирование (проектирование) организаций – это принятие управленческих решений, определяющих структуру и процессы координации и контроля работ в организации. Результатом организационного проектирования является система работ и рабочих групп, включая объединяющие их процессы – отношения по вопросу полномочий и коммуникационные процессы. По сути, организационное проектирование означает создание надстройки, в рамках которой работает организация.⁶⁶

Обобщенно задачи анализа можно сформулировать как процессы наблюдения, изучения, оценки состояния, нахождения и мобилизации резервов и факторов развития организации, её подразделений.

Классификация видов анализа деятельности организации исходит из основных функций управления, к которым относятся:

- анализ предшествующего (ретроспективного) и настоящего состояния организации, её экономических результатов;
- анализ миссии и целей организации;

⁶⁶ Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. С. 492.

- анализ философии и политики организации с позиций персонала;
- анализ организационно-правовой формы организации;
- анализ социального партнёрства в организации;
- анализ качества трудовой жизни;
- анализ социально-психологического климата в коллективе;
- прогнозирование тенденций развития внешней среды;
- прогнозирование деятельности организации при различных вариантах развития (наихудших и наилучших условиях);
- анализ структуры управления организацией;
- анализ систем мотивации персонала;
- анализ контрольных систем в организации;
- анализ методов и источников получения информации.

Задачи организационного анализа зависят от субъекта, осуществляющего анализ (заинтересованных групп), и его целей.⁶⁷

Так, в общем случае:

- потребителя интересуют цена и качество продукции компании, её имидж;
- поставщика интересуют аспекты, позволяющие воспринимать организацию как надёжного партнера, заслуживающего доверия;
- сотрудников интересуют аспекты качества трудовой жизни, включая стиль управления, систему вознаграждения;
- акционеры анализируют экономическое состояние и перспективы развития компании, чтобы спрогнозировать возможность получения доходов и их размер, а также вовремя продать акции, перевести инвестиции;
- конкуренты ищут слабые места и возможности «поживиться» коммерческими и инновационными тайнами и надеются на то, что им удастся «выбить вас из седла» и стать монополистами, диктующими цены и т.д.

Далее мы рассмотрим объекты анализа организации. Каждый, изучающий этот аспект организационного поведения, может определить сам, с какой позиции осуществляется анализ, какими критериями руководствуется аналитик, какими показателями пользуется и какую ставит оценку.

Конечным результатом деятельности организации является её **организационная эффективность** – степень достижения организацией поставленных целей, что предполагает производство товаров, удовлетворяющих потребности потребителей.

Внутренняя эффективность означает эффективность использования её ресурсов и измеряется количеством ресурсов, затраченных на достижение организационных целей. Иногда попытки

⁶⁷ *Спивак В.К.* Организационное поведение. С. 291.

менеджеров повысить внутреннюю эффективность приводит к снижению организационной эффективности. Например, это относится к случаям, когда в погоне за экономией, сокращение затрат приводит к снижению качества товаров и недовольству потребителей.

Обобщённые стратегические показатели эффективности деятельности организации, её конечные цели (стратегические и тактические) включают в себя прибыль, рентабельность, оборачиваемость активов предприятия, издержки на единицу реализованной продукции, производительность живого труда, рост объёмов продаж и доли рынка, объём выпускаемой продукции, её качество, дивиденды на одну акцию, рост стоимости компании на рынке.

Американский ученый Дж. Хэнсон выделил пять факторов финансового успеха компаний.⁶⁸

- доля компании на рынке (предполагалось, что с возрастанием доли возрастает и доходность компании);
- капиталоемкость компании (доходность компании возрастает при повышении уровня автоматизации и современной технологической оснащённости);
- объёмы активов компании (экономия, обусловленная ростом масштаба и эффективности производства в крупных компаниях, может приводить к росту доходности);
- средний доход предприятия от продаж (доходность фирмы отражает состояние дел в высокоприбыльной отрасли);
- способность менеджеров эффективно руководить подчинёнными (надлежащее управление способствует повышению доходности компании).

6.2. Анализ миссии и целей организации

Интегрированными индикаторами поведения организации по отношению к стейкхолдерам могут служить формулировка миссии и целей, рейтинг организации, публикуемый в СМИ по результатам исследований, её имидж, наличие сертификата качества по международным стандартам ISO, участие в Бюро безупречного бизнеса, проявление социальной ответственности и т.п.

Давно доказано, что внимание к потребителю определяет устойчивость и выживание организации в долгосрочной перспективе. Однако эта истина с трудом усваивается даже в странах с развитым рынком. Определение миссии и целей организации – должна ли она действовать ради получения максимальной прибыли или служить потребителям – представляет собой важнейший нравственный вопрос, который должен решать руководитель. Социолог Р. Мертон подчёркивает,

⁶⁸ Там же. С. 293.

что этот нравственный вопрос «во многом определяется системой ценностей, в рамках которых действует корпорация. А эти ценности, в свою очередь, основаны не столько на экономических функциях корпорации, сколько на культуре, традициях, собственном опыте и на личной склонности их руководителей, обнаруживающихся в текущей экономической, политической и социальной ситуации».⁶⁹

Миссия организации – это послание организации обществу, основополагающая, уникальная, качественная цель, которая подчёркивает особенности организации, её отличие от других организаций. Она раскрывает причину, смысл существования, предназначение организации. Корпоративная миссия связывает организацию и внешнюю среду, именно там организация ищет своё предназначение.

Миссия может определяться:

- кругом удовлетворяемых потребностей;
- характеристиками целевого рынка, на котором действует фирма;
- совокупностью потребителей;
- выпускаемой продукцией;
- конкурентными преимуществами;
- технологиями, которые будут использоваться;
- политикой роста и финансирования;
- культурой организации, которая определяет взаимоотношения внутри фирмы, требования, предъявляемые к работникам.

Миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что, как и в какие сроки следует делать организации. Она задаёт основные направления движения организации. Например, миссия Саратовского государственного университета сформулирована так: «Формирование общекультурных и профессиональных компетенций выпускников, способных развивать науку, культуру, образование, а также инновационный потенциал Саратовской области и других регионов России».

Основными направлениями деятельности университета являются:

- подготовка кадров, конкурентоспособных на рынке труда, ориентированных на инновационную деятельность, самореализацию, гражданские ценности и социальную ответственность;
- проведение фундаментальных и прикладных исследований по приоритетным направлениям науки и техники, эффективное внедрение их результатов в российскую и мировую образовательную, научную, экономическую и общественную среду;

⁶⁹ Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. – М.: Аспект-Пресс. 1995. С. 257.

- укрепление всестороннего сотрудничества с ведущими организациями страны и региона, отечественными и зарубежными академическими, образовательными и научными центрами, направленное на сохранение, развитие и интеграцию нравственных, культурных и научных ценностей общества.

В этой формулировке очевидна ориентация университета на обеспечение интересов четырёх групп: выпускников, сотрудников, государства и общества в целом.

Миссия Саратовской компании АО «Нефтемаш»-САПКОН определяется особенностями потребителей и их потребностями: получение дополнительных преимуществ потребителем (повышение доходов, снижение издержек, экологическая безопасность) в процессах добычи, переработки, хранения, дозирования жидких и газообразных продуктов за счёт применения комплекта оборудования, предложенного, спроектированного и изготовленного АО «Нефтемаш»-САПКОН, исходя из индивидуальных особенностей потребителя, точно в срок, по приемлемой цене, безупречного качества конструкции, изготовления и надёжности продукции.

Конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде её целей. По мнению Дж. Стредвика, цели должны быть определены по алгоритму SMART (Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Time-related).⁷⁰ Цели должны быть:

- конкретными и напряжёнными;
- измеряемыми;
- согласованными и достижимыми;
- реалистичными;
- соотнесёнными со временем.

6.3. Анализ социального партнёрства в организации

Исключительно важным элементом деятельности организации является обеспечение *социальной защиты персонала* – реализации идей социальной справедливости в рамках организации, удовлетворение более широкого круга потребностей персонала, чем просто материальное обеспечение.

Обеспечение высокого уровня социальной защиты своего персонала позволяет продемонстрировать социально ответственное поведение по отношению к работникам. Кадровая политика, элементом которой является социальная защита персонала, является показателем внутренней этики организации, составляющей её имиджа.

⁷⁰ Стредвик Дж. Управление персоналом в малом бизнесе. – СПб.: Издательский Дом «Нева». 2003. Гл.3.

Невзирая на имеющиеся различия в интересах, основу взаимоотношения организации и персонала составляет *партнёрство* в достижении совместных целей и *сотрудничество и взаимопонимание* в поисках путей обеспечения интересов сторон.

Партнёрские отношения между администрацией и персоналом организации обеспечивают интеграцию внутренней среды и поддерживают целостность организации, что способствует её адаптации к внешнему окружению. В связи с этим актуальной становится проблема сочетания власти и доверия, которые формируют и поддерживают внутри организации эффективные отношения сосуществования, совместной работы, доверия, взаимопонимания, сотрудничества и сплочённости всего коллектива. Это обеспечивает решение проблем отыскания оптимальных коммуникаций, роста производительности труда, эффективности производства, конкурентоспособности предприятия в условиях неопределённости внешней среды и усложнения решаемых проблем, что позволяет предприятию развиваться и выживать в долгосрочной перспективе.

Механизмом сочетания власти и доверия являются партнёрские отношения между администрацией и персоналом организации. Представляется, что именно равноправное партнёрство между всеми участниками деятельности позволяет обеспечить взаимозависимость и гибкость в отношениях внутри предприятия, балансирование и интеграцию интересов взаимодействующих сторон.

В свою очередь, партнёрство предполагает формирование *новой социально-экономической организации производства и труда*, которая смогла бы преодолеть ограниченность возможностей применения индивидуальных способностей работников, их творческой активности и инициативы, возросшего уровня образования и квалификации.

Главным в новой социально-экономической организации производства и труда является изменение отношения к работникам, их места и роли в производственном процессе, что в свою очередь, изменяет отношения между ними и администрацией, а также между самими работниками.

Наёмный работник перестал быть и перестал рассматриваться только как исполнитель. Он становится активным участником хозяйственной деятельности организации. В современных условиях от него многое зависит, поэтому организации, в которых работники не то что не заинтересованы в их успешной деятельности, но хотя бы просто не испытывают доверия к руководству, оказываются неконкурентоспособными.

Изменения, связанные с формированием партнёрских отношений в организации, проявляются:

- в сотрудничестве, нацеленном на улучшение взаимодействия, развитии кооперации между исполнителями, сотрудничестве с администрацией;

- в гуманизации труда, связанной с выполнением эргономических требований, приспособлением техники к рабочему, а также с преодолением отчуждения в трудовом процессе, расширением и обогащением процесса труда, усилением его творческого содержания. Это ведёт к становлению многофункционального работника;
- в децентрализации управления, которая выражается в переходе от жёстких иерархических структур управления к пологим гибким, адаптивным структурам, в которых к процессу принятия решений привлекаются нижние уровни управления и исполнители на основе делегирования им части управленческих полномочий. В связи с этим расширяется самостоятельность и ответственность исполнителей за выполняемую работу, повышается их квалификация и информированность о делах предприятия;
- в применении гибких и разнообразных систем оплаты труда, форм участия работников в прибыли и капитале предприятия, а также в реализации их социальных и экономических прав.

Объективная необходимость формирования партнёрских отношений находит воплощение в системе трипартизма или социального партнёрства, современной концепцией которого является трёхстороннее сотрудничество между трудящимися, предпринимателями и государством, которое успешно реализуется во многих западных странах под влиянием Международной организации труда (МОТ).

Проблемы социального партнёрства применительно к новым российским условиям начали активно разрабатываться после опубликования в конце 1991 г. Указа № 212 Президента РФ «О социальном партнёрстве и решении трудовых споров (конфликтов)», а также принятого в феврале 1992 г. Постановления правительства № 103 «О Российской Трёхсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений».

При анализе экономического содержания партнёрства необходимо исходить из того, что по своей сути оно является одним из методов взаимодействия, которое проявляется исключительно в процессе совместной деятельности, в котором каждый из партнёров преследует свои цели. Причём данный вид взаимодействия является равноправным.

Главным условием формирования партнёрских отношений является совпадение целей участвующих сторон. Если такое совпадение происходит на уровне долгосрочных, стратегических целей (обеспечение устойчивости положения организации на рынке, разработка новых направлений развития предприятия, повышение его конкурентоспособности и т.д.), возможно длительное и достаточно устойчивое партнёрство; если совпадение лишь на уровне промежуточных частных целей – партнёрство будет временным. Если цели не совпадают, то партнёрские отношения возникнуть не смогут.

Поэтому партнёры, имея различия в целях и позициях, должны найти совпадение между ними, общую цель или, по крайней мере, баланс

основных целей и интересов участников хозяйственной деятельности, а также определить механизм их реализации на базе двух и трёхстороннего равноправного сотрудничества работников, работодателей и государства.

Социальное партнёрство применительно к организации представляет собой систему отношений взаимовыгодного, долгосрочного сотрудничества между наёмными работниками и работодателем, складывающуюся в процессе их взаимодействия на основе признания равноправия сторон, учёта, балансирования и интеграции интересов друг друга для достижения общих целей организации, в успешной деятельности которой заинтересованы обе стороны.

Таким образом, отношения сотрудничества служат механизмом согласования интересов внутренних агентов и организации в целом и трансформируют рациональное поведение каждого субъекта, нацеленного на удовлетворение собственных интересов, в рациональное поведение организации, цели которой выражают коллективную рациональность поведения указанных субъектов.

Непосредственной целью партнёрских отношений является обеспечение взаимодействия и сотрудничества работодателей и наёмных работников, ограничение оппортунистического поведения обеих сторон, снижение издержек контроля для достижения общих целей на основе согласования, баланса и интеграции собственных целей взаимодействующих сторон. *Конечной целью* является высокая мотивация и активность персонала в решении возникающих в организации проблем, которые обеспечат ей развитие и выживание в долгосрочной перспективе.

Определение содержания и целей партнёрства позволяет сформулировать его задачи, функции и формы (см. рис. 28).

Большинство исследователей социально-трудовых отношений в России сходятся во мнении, что социальное партнёрство находится в зачаточном состоянии, формируются лишь основные институты и механизмы системы социального партнёрства (процесса переговоров, выполнения достигнутых договоренностей, осуществления контроля и санкций), но не происходит становление самой системы партнёрских отношений с достижением баланса интересов сторон.

Поэтому пока преждевременно говорить о создании системы этих отношений на уровне предприятия, где они подчас носят конфронтационный характер и излишне политизированы. Более того, следует согласиться с мнением Э. Рудыка и И. Вилинова, что социальный вектор развития российской экономики в области управления производством и трудом не соответствует общемировым тенденциям.

Безраздельная власть на производстве высших менеджеров и крупных частных собственников закладывает основы экономики, базирующейся на авторитарной организации управления производством, которая в еще большей степени, нежели в рамках прежней экономической системы отчуждает работников от участия в управлении производством и

распределении его результатов. Свёрнуты даже движение изобретателей и рационализаторов и деятельность научно-технических обществ.



Рис. 28 – Система партнёрских отношений в организации

Такая система всё более утрачивает способность обеспечивать необходимые современной экономике мощную мотивацию к труду, его качественные параметры, эффективность; блокирует достижение социального согласия на производстве (без чего невозможен переход от конфронтационного типа трудовых отношений к согласительному, а тем более партнёрскому); консервирует архаичную систему принятия внутрипроизводственных решений, отбрасывающую Россию по уровню социально-экономической организации управления предприятием на десятилетия назад и т.п.⁷¹

Вместе с тем в настоящее время в России определились основные параметры системы социального партнёрства (правовые, институционально-организационные, функциональные и т.д.), основные направления и проблемы её дальнейшего развития. Система соглашений относительно этого партнёрства представляет собой иерархию, звеньями которой являются следующие соглашения.

Во-первых, генеральные соглашения, которые заключаются на федеральном и республиканском уровнях между Правительством РФ, общероссийскими объединениями профсоюзов, иными уполномоченными работниками, общественными представительными органами и общероссийскими объединениями работодателей.

Во-вторых, на отраслевом уровне заключаются трехсторонние отраслевые (тарифные) соглашения между общероссийскими отраслевыми профсоюзами, иными уполномоченными работниками, представительными органами, работодателями (объединениями работодателей) и Министерством труда РФ.

В-третьих, на уровне территорий заключаются специальные соглашения между соответствующими профсоюзами (объединениями профсоюзов), иными уполномоченными работниками, представительными органами, работодателями (объединениями работодателей) и органами исполнительной власти.

В-четвёртых, коллективные договоры, которые заключаются на уровне предприятий, организаций между работниками и работодателями.

Предусматривается, что генеральное соглашение, решающее самые общие проблемы взаимоотношений работодателей и профсоюзов должно предшествовать заключению отраслевых соглашений, которые, отражая конкретные условия найма, оплаты труда, увольнения, минимальных гарантий, конкретизируются затем на уровнях территорий и предприятий.

Основными вопросами рассмотрения и согласования в рамках традиционного трипартизма являются:

⁷¹ См.: Рудык Э. Вилинов И. Становление отношений социального партнерства на уровне хозяйственной организации // Российский экономический журнал. 1997. № 10. С. 49; Рудык Э. Управление трудом в России: к вопросу о применении японского опыта // Российский экономический журнал. 2002. № 1. С. 54-55.

- для профсоюзов – рост реальных доходов наёмных работников, гарантии социальной защиты (в том числе от болезней, старости, безработицы), обеспечение достойных условий труда и жизни, переобучение и повышение квалификации, участие трудящихся в управлении и т.д.;
- для работодателей – это гарантии эффективного использования капитала, увеличение прибыли посредством роста производительности труда, качества продукции, повышение конкурентоспособности, в том числе и на мировых рынках;
- для государства – это социальный мир и сплочённость нации, увеличение ее национального богатства, рост доходов госбюджета, экологическая безопасность, общая конкурентоспособность национальной экономики.

Основным институтом осуществления введённой системы соглашений являются трёхсторонние комиссии, в функции которых входит подготовка, заключение и контроль за выполнением подписанных соглашений.

Социальное партнёрство, как уже отмечалось, проявляется в разных формах. Однако представляется, что основной среди них является тройственная система участия работников: в управлении, прибылях и в собственности предприятия. Именно эти формы позволяют реализовать все перечисленные выше функции партнёрства, интегрировать интересы работников, работодателей и собственников и обеспечить высокую мотивацию и активность персонала в решении возникающих проблем.

Причём в самой системе участия основной формой партнёрства является участие работников в процессах подготовки и принятия управленческих решений, равно как и контроля за их реализацией. Эта форма обеспечивает информационное взаимодействие администрации с персоналом предприятия и создаёт базу для их сотрудничества. Данное сотрудничество основано на том, что работники начинают выполнять определённые функции управления, в том числе функции контроля, распределения задач и принятия решений.

Такое изменение решает проблему стимулирования передачи только достоверной информации, но самое главное, создаются предпосылки для укрепления доверительных отношений между менеджментом и персоналом и развития кооперации.

Участие в управлении может сочетать:

- чисто консультативные формы: проведение перед принятием управленческих решений предварительных консультаций с представителями работников;
- прямое (непосредственное) участие работников в решении возникающих проблем через создание органов типа японских «кружков качества», автономных самоуправляемых групп и т. д.;

- выполнение представительными органами трудящихся (советах, комитетах, комиссиях, агентствах) определённых управленческих функций.

Таким образом, система участия в управлении функционирует на всех уровнях организации: рабочего места, участка, цеха, и предприятия в целом.

В странах с развитой рыночной экономикой социальное партнёрство неотделимо от участия наёмных работников в управлении организацией на основе не только прав собственности (прав работников как акционеров или пайщиков своего предприятия), а на основе трудовых прав, т.е. прав работников как участников процесса производства товаров и услуг. Кроме того, общепризнано, что работники вносят существенный вклад в деятельность предприятий не только своим трудом, но и человеческим капиталом. Поэтому они наряду с акционерами, вкладывающими капитал, имеют право влиять на принимаемые решения.

Разнообразные системы участия работников в принятии управленческих решений на уровне предприятия существуют в Японии, США и странах Западной Европы. Эти системы сочетают прямое (непосредственное) участие работников в обсуждении и решении производственных и социально-экономических проблем предприятия с механизмами представительства интересов и мнений различных групп производственного персонала. В результате прямого или опосредованного через представительные органы участия работников в процессе управления можно увеличить выпуск и повысить качество продукции, более рационально использовать рабочую силу, эффективнее осваивать достижения техники и технологии.

Диалог работников и работодателей на стадии принятия решений ведёт к снижению трудовых споров, формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе, расширяет круг активных участников внутрипроизводственного управления, обеспечивает реализацию бесконечных возможностей человека, ведёт к возрастанию самооценки, степени удовлетворённости трудом, способствует интеграции интересов работников, администрации и собственников предприятия, усиливает заинтересованность персонала в результатах деятельности предприятия, повышает восприимчивость работников к изменениям.

Участие работников в управлении приобретает особое значение в периоды экономических трудностей и структурной перестройки производства, позволяя подготовить людей к необходимым переменам. Рыночные реформы в России резко усилили социальные противоречия, увеличили количество споров и конфликтов между работниками и работодателями. Очевидно, что отношения противостояния препятствуют достижению целей реформирования и выходу из кризиса. Потому так важно признать и реализовать право работников и их представителей на участие в управлении предприятием.

Основными формами участия работников в управлении являются:

- общее собрание работников как высший орган, правомочный принимать решения, обязательные для работников и работодателей и различные формы собраний трудовых коллективов разных подразделений предприятия;
- участие в наблюдательном совете как контролирующем органе предприятия;
- создание советов работников предприятия, обязанных представлять их интересы в противовес руководству предприятия;
- производственные комитеты, включающие представителей персонала и администрации и предусматривающие институт «рабочих директоров»;
- «кружки качества» и небольшие проблемные группы, создаваемые на временной или постоянной основе для решения конкретных проблем, возникающих на рабочих местах;
- самоуправляемые бригады (группы), обслуживающие определенный производственный цикл и несущие полную ответственность за количество и качество продукции, бесперебойную работу и сохранность оборудования;
- разные формы организации рационализаторства и изобретательства.

Социальное партнёрство в сфере труда основывается на определённых *принципах*, являющихся основными и необходимыми для соблюдения всеми сторонами взаимоотношений:

- *равноправие*. Данный принцип предусматривает равенство всех сторон социального партнёрства с административной точки зрения;
- *уважение и учёт интересов*. Под этим подразумевается поиск компромиссных решений, а не тех, которые будут актуальны лишь для одного из участников;
- *заинтересованность*. Стороны должны фактически быть заинтересованы во взаимоотношениях;
- *государственное содействие*. Органы власти должны содействовать активному развитию и укреплению социального партнёрства;
- *законность*. Главенство права над иными принципами партнёрства является основополагающим;
- *полномочность*. Лица, представляющие интересы каждой из сторон должны обладать всеми предусмотренными законом полномочиями и быть законно назначенным;
- *свобода выбора*. Участники взаимоотношений должны быть вправе свободно обсуждать друг с другом любые вопросы, касающиеся сферы труда;
- *добровольность*. Принятие определённых обязательств любой из сторон должно происходить исключительно добровольно, и

каждая сторона должна иметь возможность отказаться от такового принятия;

- *реальность*. Все принимаемые обязательства любой из сторон должны быть фактически исполнимыми;
- *обязательность*. Все заключенные в рамках социального партнёрства соглашения и договоры должны выполняться в обязательном порядке;
- *контроль*. Стороны должны иметь возможность контроля действий друг друга по выполнению обязательств;
- *ответственность*. Стороны несут ответственность за свои действия и заключенные документы.

Представители работников и работодателей участвуют в коллективных переговорах по подготовке, заключению или изменению коллективного договора, соглашения и имеют право проявить инициативу по проведению таких переговоров.

Итак, социальное партнёрство позволяет достичь социальный компромисс между трудом и капиталом, сбалансировать интересы внутренних агентов предприятия посредством разделения между ними хозяйственной власти и преодолеть (смягчить) отчуждённость работника от производственного процесса и его результата. Это способствует превращению работников в субъектов власти и собственности на предприятии. При таком разделении и сочетании власти и доверия работники получают право на участие в управлении производством и распределении его результатов, а менеджеры и внешние частные собственники – формирование заинтересованности работников в совершенствовании производства, росте производительности и качества труда; уменьшение количества и ослабление производственных конфликтов на основе не только материальных, но и иных мотиваций социально-психологического и творческого плана. Это сокращает издержки контроля и способствует возникновению синергетических эффектов от совместной работы, сотрудничества и консолидации коллектива и менеджмента. Такие партнёрские отношения обеспечивают внутреннюю целостность, большую гибкость предприятия и его способность адаптироваться к изменениям среды, так как ориентируют стороны на решение проблем не только с позиций своих интересов, но и с позиций другой стороны, что трансформирует рациональное поведение каждого субъекта в рациональное поведение предприятия в целом.

6.4. Анализ качества трудовой жизни и социально-психологического климата в коллективе

Целью анализа качества трудовой жизни работников является определение приемлемости условий труда и пребывания в организации для достижения своих целей.

Категория «качество трудовой жизни» состоит из следующих компонентов: труд, физическое и социальное окружение на предприятии, система управления, соотношение между трудовой и нетрудовой сферами. Качество трудовой жизни охватывает всё то, что влияет на работника, включая такие вопросы, как содержание, характер и организация труда; его оплата, мотивация и стимулирование; создание благоприятных и безопасных условий трудовой деятельности; охрана труда.

Под **качеством трудовой жизни** понимается степень удовлетворения важных личных потребностей человека через его работу в организации. Качество трудовой жизни – важный фактор повышения лояльности работников.

В понятие «**Высокое качество трудовой жизни**» включаются такие составляющие, как:

1. Интересная, содержательная работа.
2. Справедливое вознаграждение и признание заслуг.
3. Хорошие условия труда (чистота на рабочем месте, низкий уровень шума, хорошая освещенность).
4. Минимальный надзор со стороны руководства.
5. Участие в принятии решений, касающихся работы подчиненных.
6. Обеспечение гарантии работы, занятости.
7. Благоприятный климат в коллективе, дружеские отношения с коллегами.
8. Наличие бытового и медицинского обслуживания работников.

На качество трудовой жизни может влиять множество **факторов**, часть из которых способствует повышению качества трудовой жизни, другая часть может препятствовать его росту, а в определённых случаях и снижать уже существующий уровень (рис. 29).

Программы повышения качества трудовой жизни должны включать следующие направления действий организации:

- совершенствование организации производства, труда и управления;
- применение различных форм гибкости трудовой жизни (подвижных графиков рабочего времени, неполной рабочей недели, работу на дому);
- модернизация рабочих мест с учётом требований научно-технического прогресса;
- гуманизация труда, изменение его характера и содержания;
- развитие кадрового потенциала, повышение квалификации кадров;
- гарантирование справедливого вознаграждения за труд, развитие материального и особенно морального стимулирования труда;
- создание условий для безопасного труда, сохранения здоровья работников, снижения уровня производственного травматизма и профессиональной заболеваемости;

- реформирование системы охраны труда;
- повышение уровня заинтересованности предприятий в социальной защите своих работников;
- обеспечение демократизации трудовой жизни, расширение участия трудящихся в управлении производством и принятии решений.

Выделяют следующие *методы* повышения качества трудовой жизни:

- реорганизация труда – это расширение объёма и обогащение содержания работы;
- гуманизация труда – это направление улучшения качества трудовой жизни, нацеленное на устранение антигуманных и разрушающих удовлетворённость трудящихся производственных факторов;
- демократизация управления – переход от жёстких иерархических структур к плоским, гибким структурам; делегирование вниз части управленческих полномочий, расширение самостоятельности и ответственности исполнителей в решении проблем, возникающих на рабочих местах;
- метод справедливой оценки и вознаграждения за работу отражает отношение данной оплаты к оплате других видов работ;
- профессиональное обучение, повышение квалификации, обеспечение постоянного обновления знаний и карьерный рост;
- модернизация рабочих мест с учётом требований научно-технического прогресса;
- реформирование системы охраны труда;
- повышение уровня заинтересованности предприятий в социальной защите своих работников.

К показателям, характеризующим качество трудовой жизни в организации, можно отнести:

1. Общеэкономические показатели:

- объём производства;
- производительность труда;
- эффективность труда и оценки реальных перспектив организации на выживание;
- численность персонала;
- показатели балансовой прибыли и использование её на потребление и накопление;
- себестоимость продукции;
- использование основных фондов.

2. Показатели, характеризующие количество занятых, степень использования рабочего времени, движение и подготовку кадров:

- изменение численности по различным категориям и социально-возрастным группам (в частности, по пенсионерам);

- текучесть кадров, увольнение за нарушение трудовой дисциплины и в связи с сокращением персонала;
- масштабы, характер и направление движения скрытой безработицы;
- соотношение занятых и незанятых рабочих мест, увеличение количества новых рабочих мест;
- масштабы подготовки и переподготовки кадров, меры по государственной поддержке, а также источники финансирования, как федеральные, так и местные (включая фонды занятости).

3. Показатели, характеризующие условия и охрану труда, льготы и компенсации за работу в неблагоприятных условиях:

- численность работников организации, занятых на работах, не отвечающих санитарно-гигиеническим нормам, и занятых тяжелым физическим трудом;
- численность работников, занятых на оборудовании, не отвечающем требованиям безопасности;
- коэффициент частоты и тяжести производственного травматизма;
- число работников, страдающих профессиональными заболеваниями;
- уровень и динамика общей профессиональной заболеваемости;
- материальные затраты в связи с несчастными случаями (в том числе выплаты по листку нетрудоспособности);
- финансовые расходы на мероприятия по охране труда;
- объём и размеры льгот и компенсаций за работу в неблагоприятных условиях труда;
- фиксация факта заключения коллективных договоров, анализ его содержания и степень выполнения за анализируемый период.

4. Показатели, характеризующие фонд потребления и фонд оплаты труда:

- удельный вес тарифа в общем фонде заработной платы;
- среднемесячная заработная плата по отдельным категориям трудящихся: руководителям, специалистам, служащим, рабочим и её динамика;
- показатели дифференциации заработной платы.

5. Социальная поддержка персонала организации:

- распределение средств по направлениям материальной помощи (компенсация в связи с удержанием стоимости питания; материальная помощь и льготы по оплате коммунальных услуг; оплата путёвок на лечение и проезд к месту отдыха, содержание детей в детских дошкольных учреждениях; надбавки к пенсиям и т.д.);
- размеры основных непроизводственных фондов и структура социальных фондов.



Рис. 29. Система факторов, формирующих качество трудовой жизни работников⁷²

⁷² Новиков, В.А. Факторы, влияющие на формирование качества трудовой жизни / В.А.Новиков, Д.Н.Маслов // Вестник Костромского государственного университета. 2014. №3. С.118-120; Саркулова, А.Т. Качество трудовой жизни наемных работников:

Оценка качества трудовой жизни может быть произведена путём социологического опроса работников конкретной организации по степени удовлетворённости локальными показателями качества трудовой жизни. В этих целях проводится социологический опрос трудового коллектива, в котором, как правило, участвует 2/3 сотрудников малого или среднего предприятия или выбранные подразделения – представители крупной организации.

Благоприятный социально-психологический климат в коллективе является одним из параметров высокого качества трудовой жизни. **Социально-психологический климат (СПК)** – социально-психологическое состояние коллектива, характер ценностных ориентаций, межличностных отношений, взаимных ожиданий в нём.⁷³ СПК зависит от среды и уровня развития коллектива, непосредственно влияет на деятельность его членов, на осуществление его функций.

На формирование социально-психологического климата в коллективе влияют следующие факторы:

- внешняя среда организации, её макро- и микро уровни;
- внутренняя среда организации;
- удовлетворённость трудом;
- характер выполняемой деятельности;
- стиль руководства;
- организация совместной деятельности;
- психологическая совместимость сотрудников;
- личностные качества членов коллектива;

Благоприятный СПК характеризуется следующими параметрами:⁷⁴

- ценности и отношения в коллективе соответствуют в основном ценностям и задачам общества, т.е. социально одобряются, и одновременно ценностям и задачам организации. С этой точки зрения общество не может признать благоприятным СПК коллектива, где в основе деятельности лежат асоциальные цели, хотя там, возможно, все довольны друг другом;
- у членов коллектива достаточно развита потребность в труде на благо общества как в сфере самоактуализации личности;
- развито творческое отношение к труду, поощряется инициатива;
- в межличностных отношениях господствуют взаимное доверие и уважение друг к другу;
- в коллективе высоко ценят такие черты личности как принципиальность, честность, трудолюбие и бескорыстие;

факторы, оценка, показатели // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2013. № 10. С. 352-355.

⁷³ Краткий словарь по социологии. – М.: Политиздат, 1989.

⁷⁴ Спивак В.А. Организационное поведение. С.332.; Кондратьева М.Ю. Социальная психология. Словарь. – М.: ПЕРСЭ, 2006. С.98.

- отсутствует давление руководителей на подчинённых и за ними признаётся право принимать значимые для коллектива решения;
- групповая деятельность эффективна, коллектив характеризуется высоким уровнем сплочённости;
- членам коллектива нравится участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время, в отношениях преобладают одобрение и поддержка, критика высказывается с добрыми пожеланиями;
- существует достаточная взаимная информированность по значимым вопросам;
- члены коллектива активны, полны энергии, они быстро откликаются, если нужно сделать полезное для всех дело, и добиваются высоких показателей в труде и профессиональной деятельности;
- успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание и искреннее участие всех членов коллектива;
- существует взаимовыручка и взаимная ответственность.

Характеристики неблагоприятного морально-психологического климата:⁷⁵

- в коллективе преобладают подавленное настроение, пессимизм, наблюдаются конфликтность, агрессивность, антипатии людей друг к другу, присутствует соперничество;
- в коллективе отсутствуют нормы справедливости и равенства во взаимоотношениях, здесь презрительно относятся к слабым, нередко высмеивают их, новички чувствуют себя лишними, чужими;
- такие черты личности, как принципиальность, честность, трудолюбие, бескорыстие, не в почёте;
- члены коллектива инертны, пассивны, некоторые стремятся обособиться от остальных, коллектив невозможно поднять на общее дело;
- успехи или неудачи одного оставляют равнодушными остальных членов коллектива, а иногда вызывают нездоровую зависть;
- в трудных случаях коллектив не способен объединиться, возникают растерянность, ссоры, взаимные обвинения; коллектив закрыт и не стремится сотрудничать с другими коллективами.

Руководитель должен заботиться о формировании благоприятного СПК, иначе ему не удастся задействовать групповой потенциал.

⁷⁵ Коломинский Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах. – М.: ТетраСистемс, 2000. С. 102-103.

6.5. Анализ форм организации деятельности компании

Организация деятельности – это распределение ресурсов организации для достижения стратегических целей. Распределение ресурсов отражается в разделении труда между специфическими подразделениями и службами, в установлении официальной линии власти и в создании механизма координации разнообразных задач.

Процесс организации деятельности приводит к созданию организационных структур, в рамках которых распределяются задания и ресурсы. В основе построения структур лежат два основных принципа:⁷⁶

1) *принцип единства цели*, согласно которому организационная структура является эффективной, если она способствует сотрудничеству людей при достижении целей организации;

2) *принцип эффективности*, согласно которому организационная структура является эффективной, если она способствует достижению людьми целей при минимальных нежелательных последствиях или издержках.

При этом под издержками понимаются не только затраты материальных и финансовых ресурсов. Сюда также относится индивидуальная и групповая удовлетворённость или неудовлетворённость сотрудников существующей структурой организации. С точки зрения сотрудника структура является эффективной, если она:

- не допускает информационных потерь и ошибок;
- обеспечивает удовлетворение от работы;
- имеет чёткие линии подчинённости и распределения ответственности;
- позволяет участвовать в принятии решений;
- обеспечивает необходимый социальный статус и придаёт уверенность в будущем;
- обеспечивает престижный уровень заработной платы.

Организационная структура представляет собой модель должностей и групп должностей в организации, важный мотив индивидуального и группового поведения,⁷⁷ это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками в организации.

Организационной структурой обусловлены следующие аспекты менеджмента:

- назначение официальных заданий сотрудникам и подразделениям;

⁷⁶ Фаррахов А.Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014. С.86

⁷⁷ Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. С. 428.

- разработка систем, обеспечивающих эффективную координацию работы сотрудников разных подразделений;
- официальные отношения подотчётности, включая линии власти, ответственность за принятие решений, число уровней иерархии, масштабы управленческого контроля.

Назовём основные **факторы**, оказывающие влияние на проектирование организационной структуры:

- 1) внешняя среда, её динамизм, сложность, уровень неопределённости;
- 2) технология производства и управления;
- 3) стратегия, которая определяет типы потребителей, рынков, территориальное размещение производства, способы взаимодействия с окружением для достижения целей организации;
- 4) поведение работников, которое определяется потребностями людей, степенью их удовлетворённости, квалификацией и мотивацией.

К **элементам** проектирования организации относятся:

1) разделение труда и специализация (чрезмерно высокий уровень специализации приводит к изоляции работников в процессе труда, уменьшению стимулов к выполнению ограниченного количества простых монотонных операций);

2) департаментализация и кооперация (департаментализация – процесс деления организации на блоки, которые называются подразделениями, отделами, секторами, отделениями. В зависимости от критериев разделения организации на блоки различают функциональную, территориальную, продуктовую, проектную и смешанную департаментализацию).

Функциональная департаментализация предполагает группировку сотрудников в отделы на основе таких критериев, как общие навыки и виды деятельности.

Дивизиональная департаментализация основана на группировке работ, отделов в автономные подразделения (отделения) на основе таких критериев, как общий продукт, программа, географическое положение, потребитель.

Матричная департаментализация группирует работы и вокруг функции (ресурса), и вокруг результата. Функциональные и дивизиональные цепи субординации сосуществуют в одних и тех же отделах и накладываются друг на друга. Существует две цепи инстанций, и некоторые сотрудники вовлекаются в обе сети и отчитываются перед двумя руководителями.

Командная (групповая) департаментализация. Организация создаёт несколько команд для выполнения специфических заданий и координации работы основных подразделений. Команды могут существовать, начиная от уровня президента и вплоть до нижнего уровня, цеховых рабочих.

Сетевая департаментализация превращает организацию в небольшой центральный пункт, который устанавливает электронную связь с другими организациями, выполняющими жизненно важные функции. Отделения (департаменты) независимы, они предоставляют центральному пункту платные услуги по договорам и могут располагаться в различных уголках земного шара. Кроме того, некоторые организации используют *виртуальную* департаментализацию. Сетевые структуры отличаются особой гибкостью. Фирма может изменить не только выпуск продукции, но и собственную структуру в зависимости от динамики рынка. Примерами различных видов сетевых структур являются: консорциумы; франчайзинговые фирмы; различные проекты и соглашения о сотрудничестве и кооперации; виртуальные организации.

Сетевая организация позволяет фирмам разделить между собой затраты, комбинированные ресурсы, распределённые по сети риски неудачных проектов. Большую роль в возникновении сетевых структур сыграли информационные технологии и Интернет, которые позволили минимизировать временные и пространственные границы для межфирменного взаимодействия;

3) иерархия и диапазон контроля (иерархия отражает вертикальную соподчинённость уровней управления, показывает, кто кому подчиняется, где и как распределяются полномочия по принятию решений. Проблема определения уровней иерархии непосредственно связана с определением нормы управляемости).

Норма управляемости или диапазон контроля – это максимальное число непосредственных подчинённых, которыми может эффективно управлять руководитель. Узкий диапазон контроля означает, что у руководителя в подчинении минимальное число подчиненных, в результате чего в организации увеличивается число уровней управления. Широкий диапазон контроля предполагает подчинение руководителю максимально возможного числа подчинённых, что сокращает количество уровней иерархии в организации);

4) централизация и децентрализация (централизация означает сосредоточение прав по принятию решений на высшем уровне управления, децентрализация – передачу прав по принятию решений на нижние уровни иерархии. Децентрализация обеспечивает большую гибкость организации, так как позволяет быстро реагировать на изменяющиеся условия. Инструментом децентрализации является делегирование);

5) дифференциация и интеграция (дифференциация означает такую специализацию подразделений, при которой каждое из них выполняет определённую законченную работу. Необходимость в дифференциации вызвана изменениями, происходящими во внешней среде. Чем выше степень дифференциации различных частей организации, тем больше потребность в интеграции, т.е. в согласовании их действий и сотрудничестве).

Существуют две основные модели организационного проектирования: механистическая и органическая. *Механистическая* модель обеспечивает высокий уровень эффективности за счёт следующих характеристик:⁷⁸

- высокая комплексность, поскольку делается упор на специализацию работ;
- высокая централизация, поскольку делается акцент на полномочия и ответственность;
- высокая степень формализации, поскольку функции выделяются в качестве основы управления.

Органическая модель направлена на достижение высоких уровней адаптивности и развития при ограниченном использовании правил и процедур, децентрализации власти и относительно низкой степени специализации. Эти две модели организационного проектирования являются результатом использования различных критериев эффективности. В то время как механистическая модель стремится к максимальной эффективности и производительности, органическая модель стремится к максимальной удовлетворённости, гибкости и развитию. Сравнительные характеристики механистической и органической структур представлены в табл. 11. Органическая организация обладает гибкостью и адаптивностью к окружающей среде, потому что предполагает большее использование человеческого потенциала. Эта модель создает у индивидов чувство персональной значимости ответственности и обеспечивает удовлетворённость, гибкость и развитие. Она имеет следующие характеристики.⁷⁹

- она относительно проста, поскольку снижает значение специализации и расширяет диапазон работ;
- она относительно децентрализована, поскольку не делает упора на власти и увеличивает глубину работ;
- она относительно неофициальна, поскольку делает упор на продукте и потребителе как основах управления.

Содержание процесса *проектирования организационной структуры* в значительной мере универсально. Оно включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение (включая человеческие ресурсы), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в системе управления. Общая последовательность перехода от целей организации к её структуре показана на рис. 30. Этот процесс можно реализовать по трём основным стадиям:

⁷⁸ Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. С. 494.

⁷⁹ Там же. С. 496.

- формирование общей структурной схемы аппарата управления;
- разработка состава основных подразделений и связей между ними;
- регламентация организационной структуры.

Таблица 11⁸⁰ – Сравнение механистической и органической структур

Процессы	Механистическая структура	Органическая структура
Лидерство	Подчиненные не ощущают свободы в обсуждении рабочих проблем с руководителями, которые, в свою очередь, не интересуются их идеями и мнениями	Включает осознанную уверенность и доверие между руководителями и подчиненными по всем вопросам. Подчиненные свободны в обсуждении рабочих проблем с руководителями, которые, в свою очередь, интересуются их идеями и мнениями
Мотивация	Направлена на удовлетворение низших потребностей, включает экономические мотивы при наличии чувства страха наказания	Направлена на удовлетворение высших потребностей, включает полный диапазон мотивов через методы участия
Коммуникации	Информация поступает по направлению сверху вниз и имеет тенденцию к искажению, неточности	Информация поступает свободно по организации – вверх, вниз, по горизонтали. Информация точная, неискаженная
Взаимодействие	Закрытое и ограниченное. Подчиненные мало влияют на цели и методы управления,	Открытое и широкое. Руководители и подчиненные могут влиять на цели и методы управления
Принятие решения	Централизовано, индивидуально руководством организации	Относительно децентрализовано. Осуществляется на всех уровнях через групповой процесс
Постановка цели	Осуществляется руководством организации, исключается групповое участие	Групповое участие в постановке целей
Контроль	Централизованный. Основан на фиксировании ошибок и виновных в них	Распределен по организации. Основан на самоконтроле и решении проблем там, где они возникают
Осуществление целей	Пассивное участие менеджеров, которым не доверяют развитие человеческих ресурсов организации	Активное участие служащих, пользующихся полным доверием в развитии человеческих ресурсов организации посредством приобретения опыта

На первой стадии определяются главные характеристики организации и направления, по которым должно быть осуществлено более глубокое проектирование как организационной структуры, так и других

⁸⁰ Сост. по: Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. С. 497.

важнейших аспектов системы (внутриорганизационного механизма, способов переработки информации, кадрового обеспечения). На этой стадии определяются цели производственно-хозяйственной системы и проблемы, подлежащие решению; общая спецификация функциональных и программно-целевых подсистем, обеспечивающих их достижение; число уровней в системе управления; степень централизации и децентрализации полномочий и ответственности на разных уровнях; основные формы взаимоотношений данной организации с внешней средой; требования к экономическому механизму, формам обработки информации, кадровому обеспечению организационной системы.



Рис. 30 – Переход от целей организации к её структуре

На второй стадии проектирования организационной структуры предусматривается реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, но и вплоть до самостоятельных (базовых) подразделений аппарата управления, распределение конкретных задач между ними и построение внутриорганизационных связей. Под базовыми подразделениями понимаются самостоятельные структурные единицы (отделы, управления, бюро, сектора, лаборатории), на которые организационно разделяются линейно-функциональные и программно-целевые подсистемы. Базовые подразделения могут иметь свою внутреннюю структуру.

Третья стадия предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности. Она включает: определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей); определение проектной численности подразделений, трудоёмкости основных видов работ и квалификационного состава исполнителей; распределение задач и работ между конкретными исполнителями; установление ответственности за их выполнение; разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях, в том числе на основе автоматизированной обработки информации; разработку порядка взаимодействия подразделений при выполнении взаимосвязанных комплексов работ; расчёты затрат на

управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектируемой организационной структуры.

При проектировании организационных структур необходимо учитывать требования, которые к ней предъявляются:

- *оптимальность*. Структура управления является оптимальной, если между звеньями и уровнями управления устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе уровней управления;
- *надёжность*. Структура управления должна обеспечивать достоверность передачи информации, не допуская искажений и потерь, а также гарантировать бесперебойность связи в системе управления;
- *оперативность*. Принимаемые в структуре управления решения должны вовремя реализовываться, чтобы не успели произойти необратимые изменения, делающие бессмысленным реализацию решений;
- *экономичность*. Полезный эффект от управленческого воздействия должен достигаться при минимальных затратах на управление;
- *устойчивость*. Поддержание основных свойств структуры при внешних и внутренних воздействиях на неё. Обеспечение целостности функционирования системы управления и её элементов;
- *гибкость*. Способность изменяться в соответствии с изменением внешней среды.

Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных взаимодополняющих методов:

- аналогий;
- экспертно-аналитического;
- структуризации целей;
- организационного моделирования.

Необходимость в корректировке или разработке новой структуры управления возникает в следующих ситуациях:

- неудовлетворительное функционирование организации;
- перегрузка высшего руководства;
- отсутствие ориентации на перспективу;
- разногласия по организационным вопросам;
- рост масштаба деятельности;
- увеличение разнообразия (номенклатуры продукции, услуг, рынков, новых производственных процессов);
- объединение хозяйствующих субъектов;
- изменение технологии управления;
- изменение технологии производственных процессов;

- внешняя экономическая обстановка.

В области совершенствования организационных структур в современных условиях действуют следующие тенденции:⁸¹

- ориентация на человека;
- переход от формальных к неформальным органическим системам управления;
- развитие экономической самостоятельности и ответственности предприятия;
- формирование высокоэффективных внутриорганизационных связей.

Оценка эффективности организационной структуры производится в двух направлениях:

1) оценка степени достижения поставленных целей;

2) степень соответствия функционирования организации объективным требованиям к его содержанию и результатам.

Принципиальное значение для оценки эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или уровень эффективности управления, который принимается за нормативный.⁸² В качестве базы для сравнения может быть принят эталонный вариант, который проектируется с использованием всех имеющихся методов и средств проектирования систем управления на основе передового опыта и применения прогрессивных организационных решений. Он определяет допустимый или достаточный уровень эффективности организационной структуры.

Кроме того, используется экспертная оценка организационно-технического уровня анализируемой и проектируемой систем. При оценке эффективности организационной структуры используют три группы показателей. Первая группа характеризует эффективность структуры через соотношение конечных результатов деятельности организации и затрат на управление:

- увеличение прибыли;
- снижение себестоимости;
- экономия на капитальных вложениях;
- качество продукции; сроки внедрения новой техники и т.д.

Вторая группа показателей характеризует содержание и организацию процесса управления:

- затраты на управленческий труд;
- производительность аппарата управления;
- гибкость (способность налаживать новые связи и изменяться);
- оперативность (своевременность выявления и решения проблем);
- надёжность (безотказность функционирования);

⁸¹ Фаррахов А.Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение. С.98.

⁸² Там же. С. 185-186.

- исполнительность (способность обеспечить выполнение заданий в срок.

Третья группа показателей характеризует рациональность организационной структуры:

- степень иерархичности структуры управления;
- уровень централизации функций;
- принятые нормы управляемости;
- сбалансированность распределения прав и ответственности;
- уровень специализации и функциональной замкнутости подсистем.

Вопросы для повторения и обсуждения.

1. Что понимается под анализом организации и каковы его задачи?
2. Как измеряется эффективность деятельности организации?
3. Каковы результаты деятельности организации и их оценка разными заинтересованными группами?
4. Почему в организации необходимо анализировать уровень развития отношений социального партнёрства и формировать их?
5. Каковы цели, функции и формы социального партнёрства в организации?
6. Почему в современных организациях разрабатываются программы повышения качества трудовой жизни?
7. Как формировать благоприятный социально-психологический климат (СПК) в коллективе? Какие факторы в наибольшей мере влияют на формирование СПК?
8. Какие параметры качества трудовой жизни вы считаете наиболее важными для работника, организации?
9. Какие факторы и условия влияют на организационное проектирование компании?
10. Каким образом организационная форма компании и её положение на рынке влияют на её поведение по отношению к работникам и субъектам внешней среды?
11. Что понимается под структурой управления?
12. Какова последовательность действий при разработке структуры управления организацией? Какие факторы воздействуют на выбор структуры?
13. Перечислите основные требования, которым должны отвечать структуры управления.
14. В чем сущность и каковы различия вертикального и горизонтального разделения труда?
15. Какие типы организационных структур вам известны? Каковы их преимущества и недостатки?

16. Сравните департаментализацию по функции и продукту с точки зрения относительной эффективности, производства, удовлетворённости, гибкости и качества, конкурентоспособности и развития.
17. Какие факторы определяют численность подчинённых у одного руководителя?
18. Какие последствия для нормы управляемости менеджеров можно ожидать в организациях, упрощающих свою структуру? Какие дополнительные требования предъявляют в связи с этим к менеджерам?
19. Какие характеристики позволяют установить степень децентрализации структуры?
20. Как реализуется принцип децентрализации управления в условиях дивизиональной организационной структуры?
21. В чём заключается взаимосвязь и противоречие между децентрализацией управления и контролем управленческих решений?
22. Объясните связь между делегированием полномочий и основами для департаментализации. В частности, разумно ли создавать филиалы по продукту без делегирования значительных полномочий менеджерам этих филиалов? Объясните.
23. Опишите управленческие навыки и методы, которые могут потребоваться для эффективного руководства в функциональном структурном подразделении. Отличаются ли они от требуемых в структурном подразделении по продукту?
24. Какие обстоятельства могут побудить организации проектировать матричную организационную структуру? Что может побудить менеджеров организации обсудить вопрос об отказе от матричной структуры?
25. Используя рис. 31, объясните взаимосвязь между внешней средой и структурой организации.

		Структура	
		Механистическая	Органическая
Среда	Неопределённая	Несоответствие Механистическая структура неопределённой среде. Структура слишком жесткая	Соответствие Органическая структура в неопределённой среде
	Определённая	Соответствие Механическая структура в определённой среде	Несоответствие Органическая структура в определённой среде. Структура слишком гибкая

Рис. 31 – Взаимосвязь между внешней средой и организационной структурой

26. Как оценивается эффективность организационной структуры?

27. Что представляет собой сетевая структура? В чём состоит специфика использования в ней властных полномочий и распределения ответственности?
28. Какие организационные формы приходят на смену бюрократическим системам управления? (При ответе используйте табл. 12).

Таблица 12 – Сравнительные характеристики типов структур управления

Бюрократический тип	Органический тип
Четко определенная иерархия, цепочка команд	Постоянная смена лидеров (групповых или индивидуальных) в зависимости от решаемых проблем; горизонтальная координация, неформальные системы
Координация сверху	Самоуправляемые команды, горизонтальные связи и сотрудничество
Система должностных обязанностей и прав	Система норм и ценностей, формируемая в процессе обсуждений и согласований
Разделение каждой задачи на стандартный ряд процедур	Процессный подход к решению проблем, самоуправление
Обезличенность во взаимоотношениях	Возможность самовыражения, саморазвития
Жесткое разделение трудовых функций, специализация,	Многопрофильность специалистов, временное закрепление работы за интегрированными проектными группами

29. Почему организация, работающая в неопределённой среде, больше нуждается в горизонтальных взаимодействиях, чем организация, находящаяся в определенной среде?
30. Приведите пример, когда предпочтительнее использовать жёсткую линейно-функциональную структуру, а не гибкую, адаптивную и наоборот.
31. Каковы достоинства и недостатки бюрократических систем управления?
32. Каковы основные отличия и преимущества органических моделей организаций?
33. Какие критерии эффективности функционирования организации используют механистическая и органическая модели?
34. Какие управленческие навыки и методы необходимы для эффективного руководства в функциональном структурном подразделении и в подразделении по продукту? Отличаются ли они?
35. Составьте схему организационной структуры, способной решить две задачи:
- 1) создать условия для производства и быстрой доставки высококачественной продукции при одновременном повышении эффективности производства;
 - 2) обеспечить разработку, освоение и поставку новых изделий на новый рынок.

ЗАДАНИЕ 1

Факторы успеха программ участия работников в управлении

Определите, какие проблемы участия работников в управлении можно преодолеть, зная следующие факторы успеха программ участия в управлении:

- степень участия сотрудников в управлении должна возрастать по мере усложнения рассматриваемых вопросов;
- организация специального обучения сотрудников позволяет им проявлять осознанный интерес к результатам деятельности и финансовым отчётам компании;
- определение границ сфер принятия решений сотрудниками;
- участие в управлении осуществляется исключительно на добровольной основе;
- менеджеры нуждаются в консультациях по поводу принципов разделения властных полномочий;
- использование теорий, которые лежат в основе участия в управлении;
- пресечение попыток использования «маски» участия в управлении для того, чтобы манипулировать решениями;
- установление равновесия между избытком и недостатком участия в управлении;
- контроль восприятия работниками достигнутого уровня наделения властью.⁸³

ЗАДАНИЕ 2

Миссия машиностроительного предприятия

Каковы особенности сформулированной миссии АО «Нефтемаш-САПКОН», что она подчёркивает? Как компания собирается сочетать, реализовывать интересы предприятия, потребителей, поставщиков и общества в целом?

Миссия АО «Нефтемаш-САПКОН»: получение дополнительных преимуществ потребителем (повышение доходов, снижение издержек, экологическая безопасность) в процессах добычи, переработки, хранения, дозирования жидких и газообразных продуктов за счёт применения комплекта оборудования, предложенного, спроектированного и изготовленного АО «Нефтемаш-САПКОН», исходя из индивидуальных особенностей потребителя, точно в срок, по приемлемой цене,

⁸³ Сост. по: *Ньюстром Дж. В., Дэвис К.* Организационное поведение. С.220.

безупречного качества конструкции, изготовления и надежности продукции.

ЗАДАНИЕ 3

Диагностика психологического климата в малой производственной группе

Пройдите тест А.Н. Лутошкина, используя инструкцию.

Инструкция. Перед вами опросник с двумя колонками с противоположными по смыслу суждениями. Каждое из них – своеобразный параметр психологического климата первичного коллектива. В левой колонке – суждения, соответствующие признакам здорового психологического климата, в правой – антипод каждого суждения. Между антиподами пятибалльная шкала.

Чем ближе к левому или правому суждению в каждой паре вы сделали отметку, тем более выражен данный признак в вашем коллективе. Средний ответ «3» является промежуточным, свидетельствующим о наличии обоих признаков.

Признаки здорового психологического климата	Шкала оценки	Признаки нездорового психологического климата
1. Я редко вижу в начале рабочего дня хмурые и постные лица своих коллег.	5-4-3-2-1	1. Большинство членов коллектива приходят на работу с будничным настроением, не ощущая подъема и приподнятости.
2. Большинство из нас радуется, когда появляется возможность пообщаться друг с другом.	5-4-3-2-1	2. Члены нашего коллектива проявляют безразличие к эмоциональному общению
3. Доброжелательность и доверительные интонации преобладают в нашем деловом общении.	5-4-3-2-1	3. Нервозность, явная или скрытая раздражительность окрашивают наши деловые отношения.
4. Успехи каждого из нас искренне радуют всех остальных и почти ни у кого не вызывают зависти.	5-4-3-2-1	4. Успех почти любого из нас может вызвать болезненную реакцию окружающих.
5. В нашем коллективе новичок скорее всего встретит доброжелательность и радушие.	5-4-3-2-1	5. В нашем коллективе новичок еще долго будет чувствовать себя чужаком.
6. В случае неприятностей мы не спешим обвинять друг друга, а пытаемся разобраться в их причинах.	5-4-3-2-1	6. В случае неприятностей у нас будут пытаться свалить вину друг на друга или найдут виноватого.

7. Когда с нами наш руководитель, мы чувствуем себя свободно и раскованно.	5-4-3-2-1	7. В присутствии руководителя многие из нас чувствуют себя скованно и напряженно.
8. У нас обычно принято делиться своими семейными радостями и заботами.	5-4-3-2-1	8. Многие из нас предпочитают «свое» носить в «себе».
9. Неожиданный вызов к руководителю у большинства из нас не вызовет отрицательных эмоций.	5-4-3-2-1	9. Неожиданный вызов к руководителю у многих из нас сопровождается отрицательными эмоциями.
10. Нарушитель трудовой дисциплины будет у нас держать ответ не только пред руководителем, но и перед всем коллективом.	5-4-3-2-1	10. Нарушитель трудовой дисциплины будет у нас держать ответ лишь пред руководителем.
11. Большинство критических замечаний мы высказываем друг другу тактично, исходя из лучших побуждений.	5-4-3-2-1	11. У нас критические замечания чаще всего носят характер явных или скрытых выпадов.
12. Появление руководителя у нас вызывает приятное оживление.	5-4-3-2-1	12. Появление руководителя у большинства из нас особых восторгов не вызывает.
13. В нашем коллективе гласность – это норма жизни.	5-4-3-2-1	13. До настоящей гласности в нашем коллективе еще далеко.
Итого баллов		

КЛЮЧ

Опросник направлен на изучение социально-психологического климата (СПК) производственных подразделений. Обработка осуществляется в 2 этапа.

Первый этап: подсчитать общую сумму баллов в бланке каждого респондента. Сложить баллы всех респондентов и разделить на количество участников исследования. Полученное число отражает степень благоприятности СПК в данном подразделении.

Общий средний индекс свыше 50 баллов свидетельствует о высокой благоприятности СПК;

от 39 до 49 баллов – средний уровень благоприятности СПК;

от 26 до 38 баллов – низкий уровень благоприятности, начальная степень неблагоприятности СПК;

13-25 баллов – высокая степень неблагоприятности СПК.

В соответствии с этими оценочными зонами можно анализировать и индивидуальные показатели, которые в данном случае будут свидетельствовать об индивидуальной удовлетворённости группой.

Второй этап: подсчитать суммы баллов всей группы отдельно по каждому из 13 утверждений и разделить на количество опрашиваемых. Получится 13 индексов. Утверждения, получившие наибольшие индексы являются ресурсами для улучшения СПК, а утверждения, получившие наименьшие индексы являются проблемными зонами, и на них следует обратить более пристальное внимание.

ЗАДАНИЕ 4

Анализ социально-психологического климата в коллективе

С целью изучения социально-психологического климата в коллективе организации выразите своё мнение по ряду вопросов, связанных с Вашей работой и коллективом, в котором Вы трудитесь. Из имеющихся вариантов ответов на вопрос необходимо выбрать ответ, соответствующий Вашему мнению и отметить его галочкой.

1. Нравится ли Вам Ваша работа?

- Нравится.
- Работа безразлична.
- Не нравится.

2. Хотели бы продолжить работу по этой же специальности?

- Да.
- Да, но хотел бы повысить квалификацию.
- Да, и хотел бы сделать карьеру.
- Предпочёл бы совсем другую деятельность.

3. Возникали ли у Вас в течение последнего года мысли об уходе с работы?

- Не возникали.
- Да, задумывался над этим.

4. Чувствуете ли Вы себя полноправным членом своего коллектива?

- Да.
- Нет.

5. Кто из членов Вашего коллектива пользуется наибольшим уважением у товарищей? Назовите 2 фамилии:

6. Укажите, пожалуйста, в какой степени Вы удовлетворены различными условиями Вашей работы?

Условия	Удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворен
Обеспечение инструментарием			
Организация рабочего места			
Размер заработной платы			

Санитарно-гигиенические условия			
Отношения с руководителем			
Отношения с коллегами по работе			
Возможность повышения квалификации			
Возможность карьерного роста			
Обеспеченность социальным пакетом			

7. Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений Вы больше всего согласны:

Большинство членов нашего коллектива – хорошие, симпатичные люди	
В нашем коллективе есть всякие люди	
Большинство – люди малопрятные	

8. Могли бы Вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов Вашего коллектива, с кем они охотно общаются по производственным вопросам?

- Нет, не мог бы сказать.
- Не задумывался об этом.
- Да, мог бы.

9. Какая атмосфера преобладает обычно в Вашем коллективе?

«1» – соответствует нездоровой нетоварищеской атмосфере,

«9» – наоборот, атмосфере взаимопонимания, взаимного уважения.

В какую из клеток Вы бы поместили свой коллектив?

Нездоровая атмосфера	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Уважительная атмосфера

10. Как Вы думаете, если бы Вы вышли на пенсию или долго не работали по какой-либо причине, стремились бы Вы встречаться с членами Вашего коллектива?

С членами вашего коллектива	Да, конечно.	Скорее да, чем нет	Затрудняюсь ответить	Скорее нет, чем да.	Нет, конечно.
С руководителем					

11. Как часто в организации проводятся общие праздники, спортивные и другие (не касающиеся производства) мероприятия:

- каждый месяц.
- каждые полгода
- раз в год.

- этого не бывает.

12. Оцените, пожалуйста, по пятибалльной шкале степень развития перечисленных ниже качеств у Вашего непосредственного руководителя: 5 – качество развито очень сильно, 3 – средне развито, 1 – качество совсем не развито.

Качество	Оценка
Профессиональные знания	
Трудолюбие	
Справедливость	
Культура поведения.	
Устойчивость взглядов.	
Забота о людях	
Способность разбираться в людях.	
Умение создавать благоприятные отношения в коллективе	
Умение организовать работу.	
Умение контролировать работу	
Объективность в оценке результатов труда подчиненных.	
Умение решать проблемы.	
Обязательность.	
Требовательность	
Умение влиять на подчиненных.	

13. Насколько хорошо, по Вашему мнению, организована Ваша работа?

- По-моему, наша работа организована очень хорошо.
- В общем, неплохо, хотя есть возможность улучшения.
- Трудно сказать.
- Работа организована неудовлетворительно, много времени расходуется впустую.
- По-моему, работа организована очень плохо.

14. Как Вы считаете, пользуется ли Ваш руководитель влиянием на дела коллектива?

- Безусловно, да.
- Пожалуй, да.
- Трудно сказать.
- Пожалуй, нет.
- Безусловно, нет.

ЗАДАНИЕ 5

Словарь самопроверки

Найдите верные определения для указанных понятий и категорий.

Понятия	Определения понятий и категорий
1.Разделение труда	А. Структура организации, характеризуемая высокой нормой управляемости в горизонтальном измерении и малым числом уровней управления
2.Департаментализация	Б. Процесс разделения работы на сравнительно специализированные операции, чтобы использовать преимущества специализации
3.Организационная структура	В. Степень различия между частями организации за счёт индивидуальных и структурных различий
4.Матричная организация	Г. Процесс, при котором организация структурно разделяется, объединяя операции в структурных подразделениях в соответствии с некоторым общим признаком
5.Формализация	Д. Формальная группа в организации, отвечающая за выполнение конкретного набора задач для организации в целом.
6.Сложность	Е. Совокупность подразделений, в которых заняты высококвалифицированные специалисты, выполняющие научную, консультативную или обучающую работу.
7.Централизация	Ж. Количество наименований разных должностей и уровней власти в организации
8.Дифференциация	З. Число сотрудников, непосредственно подотчётных менеджеру; определяет степень, в которой руководитель отслеживает действия подчинённых
9.Эдхократическая организационная структура	И. Степень важности для организации наличия письменных инструкций и правил, предопределяющих действия работников
10.Децентрализация	К. Организационная структура, в соответствии с которой компания дезагрегирует свои основные функции отдельными, работающими по контрактам фирмами, в качестве брокера (посредника) которых выступает небольшая головная организация
11.Механистическая структура	Л. Организационная структура, которая накладывает структуру, базирующуюся на продукте или работе по проектированию основ проекта, на существующую структуру на функциональной основе
12.Плоская структура	М. Организационная структура, в соответствии с которой группировка должностей в отделы осуществляется на основе близости видов деятельности, компетенций и использования ресурсов
13.Подразделение	Н. Традиционно-бюрократическая форма организации, характеризующаяся жестким закреплением рабочих задач за каждым сотрудником и централизованным принятием решений, в противоположность органической или адаптивной структуре.
14.Сетевая структура	О. Смещение властных полномочий по принятию решений в направлении нижних уровней организации.
15.Функциональная структура	П. Степень делегирования высшим руководством полномочий для принятия решений
16.Норма управляемости	Р. Модель должностей и групп должностей в организации, важный мотив индивидуального и группового поведения

ГЛАВА 7. ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ.

Основные вопросы.

1. Природа лидерства. Лидер организации.
2. Истоки и классические исследования лидерства.
3. Властный аспект организационного лидерства.
4. Управленческий аспект лидерства.
5. Делегирование полномочий и ответственности.
6. Современные оценки феномена лидерства.

7.1. Природа лидерства. Лидер организации.

Любая организация может рассматриваться с двух сторон: как формальная и неформальная. В них возникают два типа отношений: формальные – должностные, функциональные и неформальные – эмоциональные, психологические. Руководство, управление – это феномен формальных, официальных отношений (начальник – подчиненный), а лидерство – феномен, порожденный системой неформальных отношений (лидер – последователь). Руководитель, менеджер назначается извне, вышестоящим руководством, получает соответствующие властные полномочия. Лидер выдвигается из числа окружающих его людей, равных ему по статусу.

Лидерство – тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к общей цели. Лидерство характеризует отношения, в основе которых лежит доверие, признание высокого уровня квалификации, готовность поддерживать во всех начинаниях, личные симпатии, стремление перенимать положительный опыт.

Лидерство означает способность оказывать влияние на отдельные личности или группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Причем лидерство – это способ влияния руководителя на подчиненного преимущественно через его душу, в отличие от менеджмента как способа влияния на поведение подчиненного преимущественно через его разум.

Основой лидерства являются власть и влияние. Эффективный руководитель старается поддерживать баланс власти в организации, а свою власть никогда не будет осуществлять в жёсткой, приказной, ожидающей подчинения манере. Лидер может влиять на поведение других людей без опоры на силу и принуждение. Поэтому в современных условиях эффективное лидерство – это высокая чувствительность к потребностям последователей, которая проявляется в развитии работников, во

включении их в групповую работу, в оказании им помощи в достижении личных целей.

Менеджмент и лидерство одинаково важны для организации. Наиболее эффективным для работы группы и организации будет та ситуация, когда менеджеру удастся совместить в своей деятельности функции и качества лидера и менеджера. В этом случае можно говорить о **лидере организации** (рис. 32). Как менеджер лидер организации реализует свои законные полномочия и статусную власть для эффективного решения организационных задач, а как лидер он использует силу личностного влияния на подчиненных. Таким образом, лидер организации имеет больше возможностей эффективно управлять организацией, чем просто менеджер или неформальный лидер, не имеющий статусной власти.

Не каждый менеджер и не каждый лидер являются лидером организации.

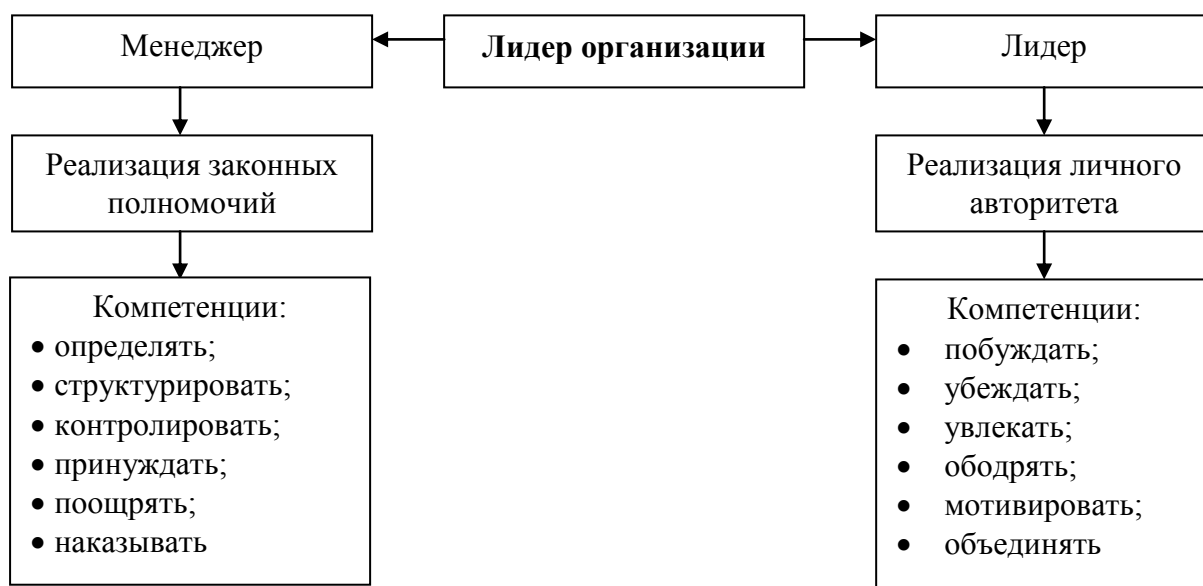


Рис. 32 – Модель лидера организации⁸⁴

Ключевые компетенции менеджера связаны с реализацией функций управления, основными из которых являются планирование, организация, мотивация и контроль. Ключевыми компетенциями лидера являются:

- определение направления деятельности организации (общее видение миссии, целей, стратегии, формирование организационной культуры);
- объединение людей (формирование и управление коммуникациями, создание команд, налаживание связей);
- мотивация (побуждение, стимулирование активности и творчества, поддержание ценностей и эмоций, обучение).

⁸⁴ Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. С. 216.

Назовём наиболее часто упоминаемые навыки успешных менеджеров-лидеров, обеспечивающие эффективное решение задач:⁸⁵

- вербальная коммуникация (владение устным и письменным словом, умение проводить презентации, интервью, умение слушать);
- умение управлять временем и стрессом;
- способность принимать решения;
- выявление, определение и разрешение проблем;
- стимулирование и влияние на других лиц;
- делегирование полномочий;
- постановка целей и формулировка видения будущего организации;
- самоанализ, адекватная самооценка;
- создание и поддержание существования команды;
- управление конфликтными ситуациями;

Подразумевается, что компетентный лидер-менеджер также умеет эффективно выполнять собственно функции управления.

Совмещение навыков лидера и менеджера является залогом успешного функционирования организации и развития её конкурентных преимуществ в условиях динамичной среды. Поэтому:

- только лидеры организаций (лидеры-менеджеры) могут сформулировать эффективную стратегию развития организации и объединить усилия сотрудников на достижение поставленных целей;
- только лидеры организаций способны осуществить крупные изменения, определяющие успешность деятельности организации в долгосрочной перспективе. Нельзя принудить людей к творчеству и инновациям, но можно воодушевить их на эту деятельность;
- только лидер организации наиболее эффективно использует человеческие ресурсы, так как обладает большим количеством инструментов воздействия на мотивацию подчиненных;
- только лидер организации способен создать благоприятный климат в коллективе и выстроить партнерские отношения внутри организации и вне её.

Основное условие успеха лидера – эффективные подчинённые. К характерным чертам **подчинения** относятся:⁸⁶

- лояльность, готовность прийти на помощь, умение «играть» в команде;
- выполнение функций «адвоката дьявола», который поднимает самые острые вопросы;

⁸⁵ Вэттен Д.А., Камерон К.С. Развитие навыков менеджмента. – СПб.: Издательский Дом «Нева». 2004. С.32.

⁸⁶ Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. С.185.

- конструктивная оппозиция идеям руководителя, его оценкам и действиям;
- предвидение возможных проблем и их предотвращение.

В управленческой литературе выделяются следующие основные типы лидерства:

- «Соверен» или «патриархальный повелитель». Образ строгого, но любимого отца-лидера, способного подавить отрицательные эмоции и внушить людям уверенность в себе.
- «Вождь». В нём люди видят исполнение своих желаний, соответствующих определённым групповым стандартам.
- «Организатор». Он выступает как объединяющая сила, поэтому его уважают. Его роль состоит в том, что нужды коллектива он воспринимает как свои собственные. Такой лидер оптимистичен и уверен, что большинство проблем вполне разрешимо. Организатор склонен поощрять, а если, и приходится выражать свое неодобрение, то делает он это, не ущемляя достоинство других, в результате люди стараются работать лучше. Именно такие люди оказываются на виду в любом неформальном коллективе.
- «Творец» привлекает к себе способностью видеть новое, браться за решения проблем, которые могут казаться неразрешимыми или опасными. Он не командует, а лишь приглашает к обсуждению, ставит задачу так, что она заинтересовывает и привлекает людей.
- «Борец» – это волевой, уверенный в своих силах человек, первым идет на встречу с опасностью и неизвестностью. Готов отстаивать то, во что верит, не склонен к уступкам. Однако такому лидеру порой не хватает времени, чтобы обдумать свои действия и все предусмотреть.
- «Дипломат» опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей, в курсе сплетен и пересудов и поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Он предпочитает доверительные встречи в кругу единомышленников, позволяет открыто говорить о том, что всем давно известно, чтобы отвлечь внимание от не афишируемых планов. Правда, такого сорта дипломатия нередко компенсирует умение руководить более достойными способами.
- «Утешитель». К нему тянутся, потому что он готов поддержать в трудную минуту, относится к другим доброжелательно и с уважением. Он вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию.
- «Соблазнитель» становится лидером, играя на слабостях других. Он выполняет магическую роль, давая выход подавляемым эмоциям других людей, предотвращает конфликты, снимает напряжение. Его обожают и часто не замечают его недостатков.

- «Герой» жертвует собой ради других. В нем видят стандарт справедливости.
- «Кумир» влечёт, притягивает, заряжает положительной энергией окружение, его любят и идеализируют.

7.2. Истоки и классические исследования лидерства.

В управленческой литературе обычно выделяют три подхода к исследованию лидерства: подход с позиций личных качеств, поведенческий подход и ситуационные теории лидерства.

Подход с позиций личных качеств доминировал в 40-х гг. XX в. Он исходит из предположения, что все успешные лидеры обладают определённым набором достаточно устойчивых личностных качеств, отличающих их от других людей. Разные исследователи выделяли разные группы лидерских качеств. Их можно объединить в пять групп: физиологические, психологические (эмоциональные), интеллектуальные, личностно-деловые и моральные.

Назовём необходимые качества эффективного лидера:

- физически и эмоционально вынослив;
- он настойчиво стремится к управлению людьми;
- образован, обладает нетрадиционным мышлением;
- признаёт, что не все знает сам;
- ставит в известность подчиненных о характере работы;
- скучный труд превращает в творческий;
- уверен в себе;
- инициативен;
- дружелюбен;
- способен вызывать доверие у других людей;
- умеет ценить время подчинённых;
- требователен и строг;
- умеет поощрять и наказывать;
- уравновешен, вежлив и приветлив;
- обладает чувством юмора;
- умеет говорить и слушать;
- умеет радоваться чужим успехам;
- честен и неподкупен;
- самостоятелен и независим;
- способен взять на себя риск и ответственность.

Конечно, лидер должен обладать определённым набором личностных качеств. Однако этот набор не может быть постоянным, пригодным ко всем управленческим ситуациям и присущим всем руководителям. В разных ситуациях руководители обнаруживают разные

личностные качества. Это приводит к тому, что список потенциально важных характерных личностных черт не может быть окончательным.

Второй подход к определению эффективного лидерства – **поведенческий**, основан на изучении поведения лидера и средствах его воздействия на подчиненных. Данный подход, как и первый, тоже пытается найти один, наилучший тип эффективного лидерства. Но критерий для отбора здесь другой – манера поведения лидера, его стиль. Если первая концепция основывается во многом на врождённых качествах лидера, то вторая предполагает возможность подготовки лидеров по специальным программам. Наиболее известны следующие концепции:

- три стиля руководства;
- исследования Университета штата Мичиган: лидерство, ориентированное на работу, и лидерство, ориентированное на работников;
- исследования Университета штата Огайо: формирование структуры и внимание к подчиненным;
- управленческая решётка Роберта Блэйка и Джейн Моутон;
- заменители лидерства.

Первые исследования трёх лидерских стилей были проведены Куртом Левиним и его коллегами в Университете штата Айова. Выделялись **автократический, демократический и либеральный** стили руководства. В свою очередь, выделяют следующие разновидности авторитарного стиля: *эксплуаторский* и *благожелательный*; демократического стиля: *консультативный* и *партисипативный*; либерального – *нейтральный* и *попустительский*.

Эксплуаторский авторитарный стиль характеризуется тем, что руководитель не доверяет подчинённым, не прибегает к их советам, единолично решает все вопросы, даёт подчинённым указания относительно того, что, как и когда делать и берёт на себя ответственность за всё, что происходит в организации, в качестве основной формы стимулирования использует «кнул и пряник». В результате в организации или подразделении формируется неблагоприятный морально-психологический климат, и создаётся атмосфера для развития производственных конфликтов.

Благожелательный стиль характеризуется снисходительностью руководителя к подчинённым, проявлением интереса к их мнениям при принятии решений, но, несмотря на их обоснованность, решения принимает сам. Данный стиль предоставляет подчинённым самостоятельность в ограниченных пределах. Однако автократический стиль руководства в целом отрицательно воздействует на уровень вовлечённости работников в процесс труда и деятельность организации, что ведёт к повышению текучести кадров.

Руководитель *консультативного* стиля доверяет подчинённым, консультируется с ними, стремится использовать лучшие советы. Среди

стимулирующих мер преобладает поощрение, наказание используется в исключительных случаях. Сотрудники удовлетворены такой системой управления, несмотря на то, что большинство решений исходит от руководителя.

Партисипативный стиль основан на том, что руководитель доверяет подчинённым во всех вопросах, выслушивает их мнения, использует идеи и предложения, организует всесторонний обмен информацией, привлекает подчинённых к постановке целей и контролю за их исполнением.

Нейтральный стиль характеризуется тем, что руководитель ставит проблему перед подчинёнными, создаёт условия для их работы, задаёт границы решения, а сам отходит на второй план. За собой сохраняет функции консультанта, эксперта, оценивающего полученные результаты. При этом основой мотивации является внутреннее удовлетворение, которое получают подчинённые от реализации своего потенциала и творческих способностей. Подчинённые избавлены от постоянного контроля, самостоятельно принимают решения в рамках установленных полномочий. Такая работа формирует благоприятный климат в коллективе.

Применение этого стиля имеет всё большее распространение из-за растущих масштабов научно-технической деятельности и опытно-конструкторских разработок, которые выполняются высокопрофессиональными специалистами. Его эффективность зависит от реального стремления подчинённых к этому, чёткой формулировкой руководителем задач и условий их деятельности, его справедливостью в отношении оценки результатов и вознаграждения.

Попустительский стиль возникает тогда, когда руководитель совсем устраняется от дел. Он передаёт управление в руки независимых руководителей, которые от его имени управляют коллективом, применяя жёсткие авторитарные методы руководства. Сам же он делает вид, что власть находится в его руках, а на самом деле всё больше становится зависимым от своих помощников.

В своём исследовании К. Левин обнаружил, что автократический руководитель добивался выполнения большего объёма работы, чем демократический. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, более низкое качество работы, меньшее дружелюбие в группах, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая тревога и одновременно – более зависимое и покорное поведение. По сравнению с демократическим руководством при либеральном руководстве объём работы уменьшается, качество работы снижается, и в опросах выражается предпочтение демократическому руководителю.

Более поздние исследования частично подтвердили выводы о том, что авторитарное руководство обеспечивало более высокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворённости, чем демократическое. Тем не менее, исследование К. Левина дало основу для

дальнейших поисков стиля поведения, способного привести к высокой производительности труда и высокой удовлетворенности подчинённых.

Наибольшую популярность среди концепций поведенческих стилей лидера в последнее время получила управленческая решетка Р. Блэйка и Д. Моутон. В основу этой двухмерной теории лидерства легли результаты исследований в университетах штатов Огайо и Мичиган. Блэйк и Моутон пришли к выводу, что любой результат достигается в «силовом поле» между производством и человеком (рис. 33).

Первая «силовая линия» ведёт к максимальному объёму производства, выражающемуся в разнообразных товарах и услугах. Постоянными целями здесь являются: максимизация прибыли, снижение издержек производства, рост производительности труда, улучшение качества продукции и т.д.

Вторая «силовая линия» направлена на человека. Она нацелена на то, чтобы условия труда отвечали его потребностям и желаниям. Хорошее самочувствие и удовлетворение работой – вот вторая группа целей.

Блэйк и Моутон выделили по девять градаций на каждой силовой линии, что позволило определить пять основных типов лидерского поведения, каждый из которых обозначен цифрами:

9.1 означает стиль управления, ориентированный на производство, управление осуществляется по принципу власть – подчинение;

1.9 – стиль, ориентированный на человека, управление осуществляется по принципам загородного клуба;

5.5 – стиль «золотая середина» отражает равное внимание как к сотрудникам, так и к производственным проблемам;

1.1 – убогий (слабый) менеджмент характеризуется минимальным вниманием и к производству, и к человеку;

9.9 означает стиль с двойной высокой ориентацией, это стиль «управление командой».

Внимание к человеку



Рис. 33 – Управленческая сетка Р. Блэйка и Д. Моутон

Обследование значительного числа менеджеров подтвердило гипотезу авторов управленческой сетки о том, что, независимо от

ситуации, стиль 9.9 является лучшим. Данная сетка обрела высокую популярность у менеджеров. Она используется ими для выработки лучшего лидерского поведения через участие в программах обучения, специально разработанных для выработки стиля 9.9.

В случае преобладания у менеджеров стиля 9.1 ему следует уделять больше внимания обучению в области развития персонала, мотивации, коммуникации и т.п. Преобладание стиля 1.9 может потребовать обучения в таких областях, как принятие решений, планирование, организация, контроль, рабочие операции. При стиле 5.5. в определенной мере может потребоваться обучение по большинству из указанных направлений. Стиль 1.1 вызывает сомнение в возможности изменения поведения менеджера, в том числе и через обучение.

Ситуационный подход к определению эффективного лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных факторов, для того чтобы обнаружить причинно-следственные связи в отношениях лидерства, позволяющие предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения. Ситуационные факторы включают личные качества и потребности подчиненных, характер задания, характеристику окружающей среды, объем имеющейся информации и т.д. Поэтому современные теории лидерства пытаются определить стили поведения и личные качества руководителя, наиболее эффективные в определенных ситуациях. Это значит, что руководитель должен вести себя по-разному в разных ситуациях.

Наибольшую популярность среди ситуационных теорий лидерства получили две из них: вероятностная теория Фреда Фидлера и теория жизненного цикла Пола Херси и Кеннета Бланшарда.

Теория руководства Ф. Фидлера определяет эффективность лидерства на основе взаимодействия между стилем лидерства и благоприятностью ситуации (рис. 34). Фидлера интересовал вопрос, насколько возможно оценить задатки человека стать лидером. Для этого он составил шкалу **наименее предпочитаемого сотрудника** (НПС). Это опросник, позволяющий оценить стиль руководства, определить, ориентирован ли он на взаимоотношения или на задачу. В соответствии с этой шкалой респонденты, отмечая баллы по каждой из позиций шкалы, должны описать гипотетическую личность, с которой они могли бы работать наименее успешно (табл.13). В табл. 13 приводится шкала НПС, состоящая из 16 противоположных прилагательных, расположенных по разные стороны 8-балльной шкалы. Суммарное количество баллов колеблется от 16 до 128. Тот, кто набрал 64 балла и более, то есть описал своего НПС очень позитивно, обладает стилем, ориентированным на отношения (заботливый, уважающий чувства других людей менеджер). Тот, кто набрал 57 баллов и менее, обладает стилем, ориентированным на выполнение работы, задач. Общее количество очков, колеблющееся от 58 до 63, соответствует смешанному типу руководства.

Для описания ситуации Ф. Фидлер вводит три ситуационных фактора: взаимоотношения руководитель – подчинённые; структура задачи и должностные полномочия менеджера.

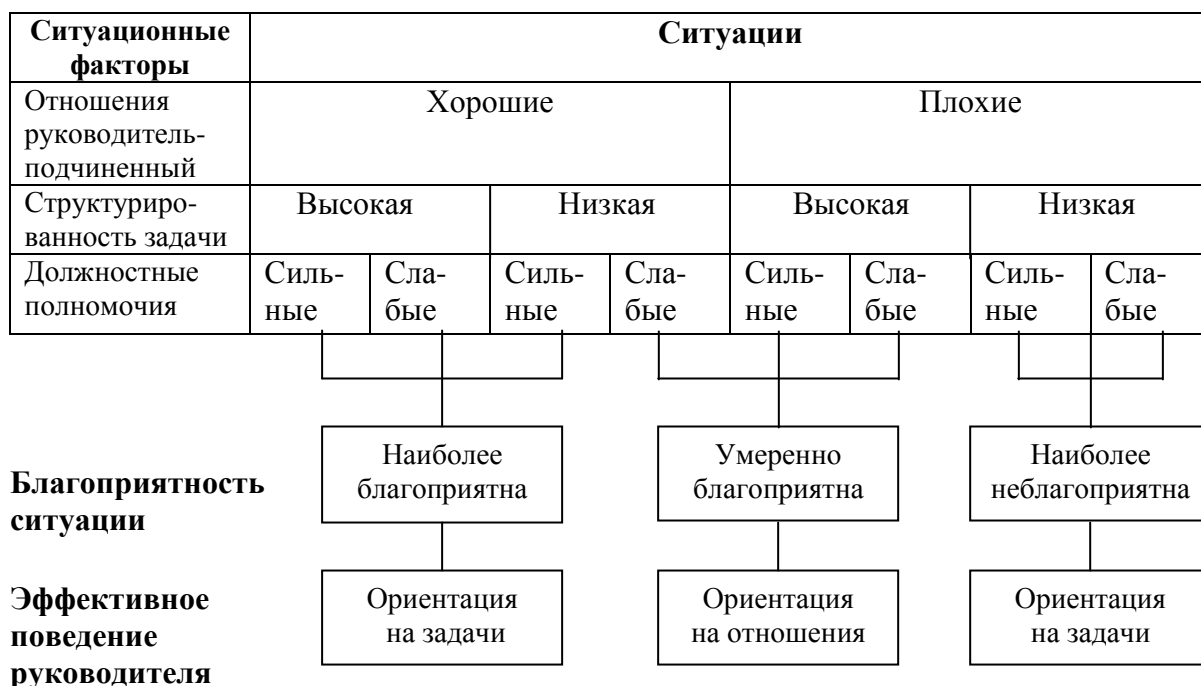


Рис. 34 – Теория руководства Ф. Фидлера

Таблица 13 – Шкала НПС Ф. Фидлера

Вежливый	8	7	6	5	4	3	2	1	Невежливый
Дружелюбный	8	7	6	5	4	3	2	1	Недружелюбный
Отвергающий	1	2	3	4	5	6	7	8	Принимающий
Помогающий	8	7	6	5	4	3	2	1	Мешающий
Безразличный	1	2	3	4	5	6	7	8	Увлечённый
Напряженный	1	2	3	4	5	6	7	8	Расслабленный
Отчужденный	1	2	3	4	5	6	7	8	Внимательный
Холодный	1	2	3	4	5	6	7	8	Теплый
Готовый к сотрудничеству	8	7	6	5	4	3	2	1	Неготовый к сотрудничеству
Готовый поддержать	8	7	6	5	4	3	2	1	Отказывающийся поддержать
Скучный	1	2	3	4	5	6	7	8	Интересный
Придирчивый	1	2	3	4	5	6	7	8	Соглашающийся
Самоуверенный	8	7	6	5	4	3	2	1	Нерешительный
Эффективный	8	7	6	5	4	3	2	1	Неэффективный
Угрюмый	1	2	3	4	5	6	7	8	Веселый
Открытый	8	7	6	5	4	3	2	1	Сдержанный

Взаимоотношения руководитель – подчиненные оценивают атмосферу в коллективе, отношение подчиненных к менеджеру. Если работники доверяют лидеру, уважают его, уверены в нем и готовы с ним сотрудничать, данные взаимоотношения оцениваются как хорошие.

Структура задачи отражает качество формулировки поставленной перед работником задачи, необходимость выполнения специфических процедур, наличие ясных и чётких целей, а также обратной связи об успешном выполнении задания. Чётко определенные задачи из разряда стоящих перед рабочими сборочного конвейера имеют высокий уровень структурированности. Новые творческие задачи сотрудников отдела стратегического планирования характеризуются низким уровнем структурированности. Ситуация с высокой структурированностью задач рассматривается как благоприятная для руководителя и наоборот.

Должностные полномочия – это уровень формальной власти руководителя над подчинёнными. Сильные должностные полномочия предполагают, что менеджер имеет право планировать работу сотрудников и управлять ею, оценивать их труд, поощрять и наказывать сотрудников, влиять на их продвижение по служебной лестнице.

Слабые должностные полномочия лидера означают, что он не имеет права оценивать работу подчинённых, поощрять или увольнять их и т.д. Как благоприятная оценивается ситуация, когда менеджер обладает сильными должностными полномочиями.

Сочетание трёх ситуационных факторов с двумя лидерскими стилями даёт восемь типов ситуаций. Руководитель, ориентированный на задачу, наиболее эффективен в ситуациях 1, 2, 3, 8, а в ситуациях 4, 5, 6 лучше работают руководители, ориентированные на отношения.

Потенциальные преимущества стиля, ориентированного на задачу, – быстрота и точность выполнения заданий, строгий контроль за работой подчинённых. Таким образом, автократический стиль является эффективным для достижения целей организации, при условии, что исполнители охотно сотрудничают с руководителем. В этой ситуации самым подходящим будет стиль, ориентированный на задачу. Ведь отношения с подчинёнными уже хорошие. В ситуации 8 власть руководителя настолько мала, что он должен опираться на прямой контроль, чтобы направить усилия подчинённых на решение задачи.

Стили, ориентированные на человека, наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях. В них у руководителя нет достаточной власти, чтобы обеспечить полное сотрудничество с подчинёнными. Проявление заботы улучшает отношения с коллективом, стимулирует заинтересованность подчинённых в конкретной работе.

Практическое использование данной теории осуществляется по следующим направлениям. Теория позволяет подбирать руководителя в соответствии со сложившейся в организации или группе ситуацией. Теория также подсказывает путь изменения ситуации, если нельзя по каким-то причинам сменить руководителя. Кроме того, руководитель сам может что-нибудь сделать для изменения ситуации в свою пользу.

Суть ситуационной *теории жизненного цикла Херси – Бланшарда* заключается в том, чтобы найти такой стиль руководства, который более

всего соответствовал бы уровню зрелости и готовности подчинённых. Зрелость определяется не возрастом, а уровнем образования, опыта по отношению к задаче, которую надо выполнить, способностью нести ответственность за поведение, желанием работать для достижения целей организации, установками на труд, преданностью данной организации.

Зрелость человека или группы не является постоянным их качеством, а зависит от ситуации, задачи, опыта прошлой работы. Руководитель должен определить сравнительную зрелость человека или группы.

Авторами данной теории были выделены четыре степени зрелости подчинённых (рис. 35):

M1 – работники не способны и не желают работать, они либо некомпетентны, либо не уверены в себе;

M2 – работники не способны, но желают работать, у них есть мотивация, но нет навыков и умений;

M3 – люди способны выполнить задачу, но не желают работать, их не привлекает то, что предлагает руководитель;

M4 – люди умеют и желают делать то, что предлагает им лидер.

Соответственно четырём степеням зрелости подчинённых выделяются четыре эффективных стиля руководства: директивный, убеждающий, участвующий и делегирующий.

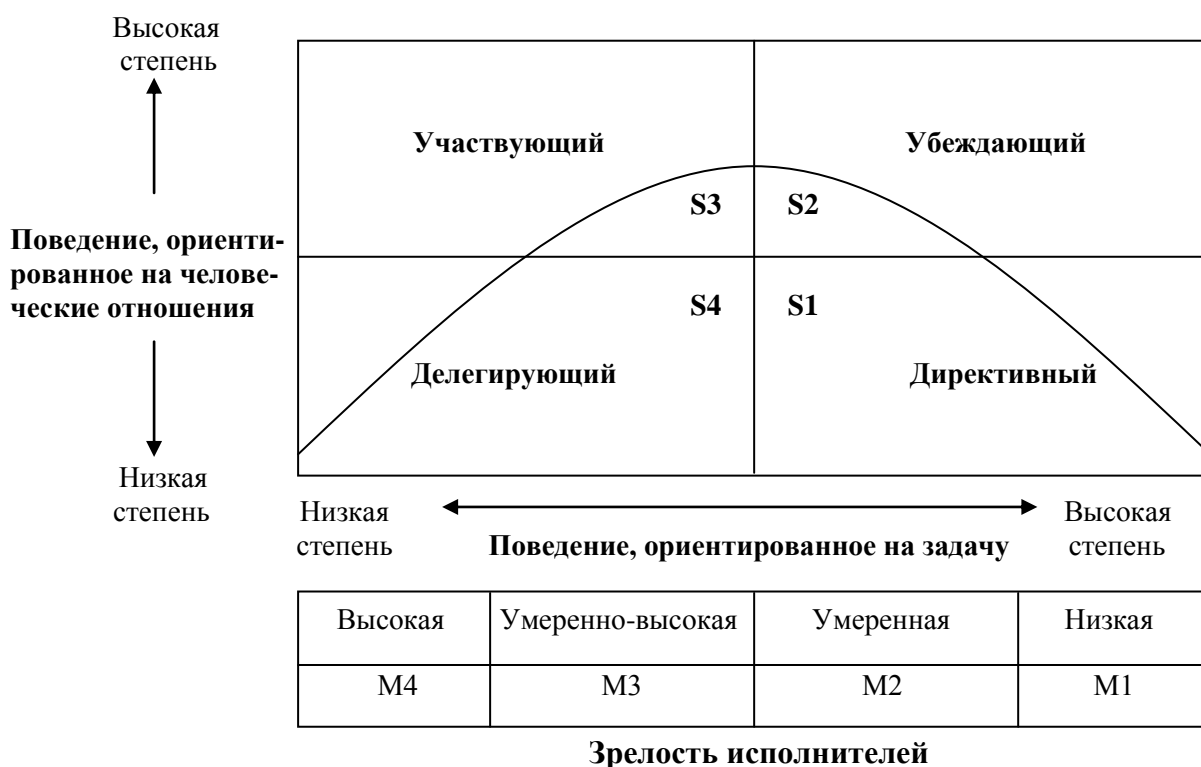


Рис. 35 – Теория жизненного цикла Херси и Бланшарда

Директивный стиль (S1) требует сочетания большой ориентации на задачу и малой – на человеческие отношения. Он является наилучшим в случае низкой зрелости подчинённых, которые либо не могут, либо не

хотят отвечать за выполнение задачи. Таким исполнителям нужны детальные инструкции и жесткий контроль.

Убеждающий стиль (S2) характеризуется двойной высокой ориентацией руководителя – и на задачу, и на отношения. Он является лучшим для исполнителей с умеренной степенью зрелости. Подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, им не хватает образования или опыта, необходимых для выполнения работы. Но они демонстрируют уверенность в себе, способность, интерес и желание учиться. Руководитель и даёт инструкции, и поощряет ответственность подчинённых.

Участвующий стиль (S3) соответствует умеренно высокой степени зрелости подчиненных и характеризуется высокой ориентацией на отношения и низкой – на задачу. В этой ситуации подчинённые могут, но не всегда хотят отвечать за выполнение заданий, необходима дополнительная мотивация через привлечение к участию в принятии решений. Подчинённые знают, что делать, но, может быть, не решаются проявить самостоятельность. Со стороны руководителя должна быть оказана помощь, консультации, дополнительные мотивации через высшие потребности.

Делегирующий стиль (S4) характеризуется двойной низкой ориентацией руководителя: и на задачу, и на отношения. Он является наилучшим для руководства высокозрелыми подчинёнными, которые и могут, и хотят нести ответственность. Им не нужны указания и подсказки.

В шестом издании работы П. Херси и К. Бланшард используют понятие «готовность». Она определяется как способность и желание людей взять на себя ответственность за контроль над собственным поведением. Выделяют два вида готовности – производственную и психологическую. Высокая производственная готовность предполагает обладание знаниями и способностями выполнять работу без контроля и руководства со стороны менеджера.

Человек с высокой психологической готовностью обладает самомотивацией и желанием выполнять работу с высоким качеством. Он также не нуждается в прямом контроле. В 1985 г. К. Бланшард изменил терминологию и ввёл понятие «уровень развития» вместо «готовности».

Отмечено, что менеджеры проявляют большой интерес к этой теории в связи с её относительной простотой и гибкостью в выборе необходимого стиля в соответствии с уровнем развития сотрудников.

Руководители придерживаются различных подходов к мотивации подчинённых.⁸⁷ Лидеры, предпочитающие поощрение сотрудников, относятся к приверженцам *позитивного руководства*, значение которого

⁸⁷ Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. С. 186.

постоянно возрастает в силу повышения уровня образования работников, потребностей в независимости и действия других факторов.

В тех случаях, когда менеджер уделяет значительное внимание взысканиям и другим дисциплинарным и материальным санкциям, исследователи говорят о *негативном стиле руководства*. Данный подход зарекомендовал себя как весьма эффективный в различных ситуациях, но он имеет высокую человеческую цену. Негативное управление предполагает превосходство менеджера над подчинёнными и широкое использование таких наказаний, как увольнения, выговоры в присутствии других людей и денежные санкции. В его основе — ошибочная уверенность в том, что вселяемый в сотрудников страх — основной гарант повышения производительности. Так ведут себя боссы, но не лидеры.

Число стилей руководства бесконечно и варьируется от строго позитивных до строго негативных. Практически каждый руководитель ежедневно использует «оружие» как из позитивного, так и негативного «арсеналов», но тон задаёт преобладающий стиль лидерства, который находится в контексте одной из моделей ОП. Авторитарная модель предполагает широкое распространение отрицательного стиля, модель опеки — некую комбинацию «плюсов» и «минусов», а модели поддержки и участия в управлении требуют чисто положительных стилей. *Позитивное руководство зарекомендовало себя как стиль, способствующий повышению удовлетворения трудом сотрудников и высоким показателям производительности.*

7.3. Властный аспект организационного лидерства.

Одно из главных отличий между менеджером и лидером связано с источником власти и уровнем лояльности подчиненных. **Власть** — это потенциальная возможность влиять на поведение других людей. *Власть менеджера* обусловлена должностью, которую он занимает в организации. Поскольку источником власти менеджера является организационная структура, эта власть обеспечивает стабильность, порядок и своевременное решение проблем в рамках структуры.

Источник *власти лидера* появляется вместе с его личностью. Лидерская власть обеспечивает видение будущего, творчество и изменения в организации.

Внутри организации существует восемь форм власти. Их можно объединить в три группы: позиционная (должностная), личностная и партнёрская формы власти.

Формами **должностной власти** являются: легитимная, вознаграждающая, принуждающая, информационная.

Легитимная (законная) власть основана на готовности подчинёнными признать власть руководителя в силу занимаемой им должности. Люди реагируют не на человека, а на должность, служебное положение руководителя. Они осознают необходимость подчинения

начальству, поддержания дисциплины, соблюдения норм, правил, традиций организации. Это повышает её стабильность, предсказуемость, так как она не зависит от способностей конкретного человека.

Подчинённые играют главную роль в реализации легитимной власти. Они подчиняются в том случае, если убеждены в законности приказов. Пределы легитимной власти ограничиваются такими факторами, как культура, обычаи и система ценностей, характерных для организации. Взамен подчинённые получают ощущение принадлежности к социальной группе, защищённости. Влияние через традиции, должностные полномочия может значительно упростить процесс принятия решений. В организации, где традиции очень сильны, а часто прописаны в форме «заповедей», принципов, точно определено, «что такое хорошо и что такое плохо».

Опасность влияния через традиции связана с возможностью не заметить новое, а порой и сопротивление переменам, что приводит к тому, что организация не успевает вписаться в меняющееся окружение. Кроме того, традиции лучше влияют на людей, мотивированных защищённостью и принадлежностью. А у современного персонала на первый план выходят потребности в уважении, успехе, самореализации.

Власть вознаграждения основана на возможности руководителя обеспечить то, что люди хотели бы иметь. Если работники согласны принять вознаграждение (благодарность, признание, премия, повышение заработной платы, назначение на хорошую должность, дополнительный отпуск, отдельный кабинет и т.д.), то они будут подчиняться приказам, требованиям и указаниям. Трудность в том, чтобы верно определить вознаграждение для каждого сотрудника. Деньги и более престижная должность производят впечатление не на каждого человека и могут не повлиять на его поведение.

Противоположностью вознаграждающей власти является *власть, основанная на принуждении*, которая предполагает влияние через страх, через угрозу удовлетворению потребностей человека. При этом менеджер использует различные формы наказания: намек на увольнение, лишение каких-то полномочий, блокирование продвижения по службе, понижение в должности, выговор, штраф, снижение заработной платы.

Есть и более изощренные формы использования страха и принуждения: вскользь брошенное замечание, которое ранит самолюбие, предоставление отпуска в неудобное время, сравнение с другими сотрудниками, которые лучше справляются с заданиями. Это подчёркивает низкую оценку работника, неуважение его со стороны руководителя и необходимость работать более напряженно.

Но принуждение и страх редко приводят к желаемым результатам, хотя могут приносить временные улучшения. Страх ограничивает инициативу, творчество, снижает удовлетворённость работой, порождает отчуждение, сопротивление, месть.

Власть информации базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать её для влияния на других людей. Координация информационных потоков и контроль за коммуникационной сетью делают человека властным. Такой властью обладают не только люди, занимающие определённые должности, но и их помощники, секретари.

В отличие от должностной власти, имеющей внешние источники, личностная власть проистекает из внутренних источников – профессиональных знаний человека или его личных характеристик. **Личностная власть** – это инструмент лидера. Подчинённые следуют за лидером, потому что они уважают или почитают его, либо потому, что они разделяют его чувства и идеи. Значение личностной власти увеличивается по мере того, как возрастает объем работы в командах, поскольку команды не склонны терпеть авторитарные методы управления. Двумя формами личностной власти являются экспертная власть и референтная власть.

Референтная власть (власть примера) основана на харизме, свойственной личным качествам или стилю поведения человека. Харизма – термин, использующийся для описания притягательных черт характера некоторых людей. Многие люди попадают под влияние определённого лица в силу его особенных личностных качеств. Обаяние этого лица (харизма) является основой референтной власти. Человек, обладающий харизмой, вызывает восхищение, желание подражать ему, он служит примером для других, идеалом, кумиром, непререкаемым авторитетом.

Власть эксперта осуществляется через влияние на поведение подчинённых посредством специализированных знаний руководителя, высокого образовательного уровня, опыта, таланта, навыков. Экспертная власть не связана жёстко с должностью. Её уровень определяется уровнем компетентности руководителя, специалиста, а может быть, и исполнителя. Принимая на веру мнение подчинённого, которого руководитель считает экспертом в своей области, руководитель экономит время, а также, что более важно, формирует благоприятную деловую атмосферу.

Но надо иметь в виду, что формирование разумной веры потребует определённого времени, она менее устойчива, чем вера слепая (основанная на харизме), и в некоторых случаях разумная вера может привести к принятию менее эффективных решений. Такое возможно, когда подчинённые, считая руководителя экспертом, не высказывают своего мнения, не делятся информацией, сомнениями и идеями.

Во многих современных организациях, где подчинённые имеют высокий образовательный уровень, ликвидирован интеллектуальный разрыв между ними и руководителями. В этих условиях становится трудно осуществлять влияние в перечисленных формах власти. Возникает необходимость сотрудничества со стороны подчинённых. К такому сотрудничеству побуждают две современные формы влияния – убеждение и участие, которые являются **формами партнёрской власти**.

Власть, основанная на убеждении, – это влияние через активную передачу своей точки зрения. Оно может быть основано на примере, харизме, власти эксперта. Но здесь исполнитель понимает, что он делает и почему. Власть построена на признании руководителем зависимости от исполнителя, его компетентности, на передаче ему части власти. Причём руководитель увеличивает свою власть, передавая её подчиненному.

Методы убеждения – это воздействия на работника с использованием логических доводов и психологических приемов. Умение убеждать очень важно для руководителя. К основным формам убеждения относятся:

- беседа, целью которой является вызвать у собеседника доверие, сомнение в его доводах и изложить свою точку зрения;
- убеждение вышестоящего руководства – краткое изложение аргументов;
- разъяснение – информирование работников.

Процедура убеждения должна быть строго индивидуальной, иметь атмосферу доверия и благожелательности. Убеждающий должен глубоко верить в собственную правоту, разбираться в вопросе, тогда его аргумент прозвучит ясно, четко и логично.

Слабыми сторонами убеждения являются медленное воздействие, неопределенность. Чтобы убедить кого-либо в чем-либо, требуется больше времени и усилий, чем издать приказ, подкрепленный властью, основанной на принуждении, традиции или харизме. Кроме того, влияние путём убеждения имеет одноразовый характер. Руководитель, предпочитающий данный метод, каждый раз, когда он хочет повлиять на кого-либо, должен начинать всё сначала, что увеличивает время воздействия на подчинённых.

Власть, основанная на участии в принятии решений, основана на ещё большем, чем в случае убеждения, признании власти исполнителей. Современная практика управления фактически исключает принятие решений одним человеком, поэтому на конкретное решение могут влиять не только руководители. Они не навязывают своей точки зрения, а создают условия для свободного обмена информацией. Данная форма влияния предполагает готовность руководителя поступиться своими полномочиями и наличие у подчинённых потребностей высшего уровня: в успехе, уважении, росте, самовыражении, власти.

7.4. Управленческий аспект лидерства.

Управленческий аспект лидерства связан с реализацией специфических лидерских ролей. Можно выделить следующие роли лидера:

- лидер-эрудит (одна из ролей интеллектуального лидера);
- лидер-генератор идей, осуществляющий функцию увеличения возможностей и способов выхода за пределы проблемной ситуации при принятии решений;

- лидер-мотиватор, функция которого – мобилизация и побуждение к деятельности;
- лидер-генератор эмоционального настроения;
- лидер-организатор, осуществляющий функцию обеспечения группы способами реализации принятого решения и регулирующего взаимодействия в процессе достижения общей цели;
- лидер-диспетчер, распределяющий функции между членами группы и координирующий их деятельность;
- лидер-мастер, умелец (т.е. специалист в каком-то виде деятельности);
- лидер досуга в свободном, нетрудовом общении коллектива;
- ситуативный лидер (эпизодическая, кратковременная роль в непредвиденных ситуациях).

С точки зрения ситуационного фактора можно выделить:

- лидеров, появляющихся в кризисных для организации или группы ситуациях, способных функционировать в экстремальных ситуациях. Это лидеры-львы по классификации Макиавелли;
- лидеров, наиболее успешных в ситуации стабильности, когда необходимо изо дня в день выполнять рутинную работу. Это лидеры-лисы по классификации Макиавелли.

7.5. Делегирование полномочий и ответственности.

Делегирование полномочий и ответственности является одним из наиболее важных видов деятельности лидера организации. **Под делегированием** понимается передача подчиненному задачи из сферы действий руководителя. Одновременно с рабочей задачей для ее выполнения должны делегироваться полномочия и ответственность за выполнение задачи (рис.36).

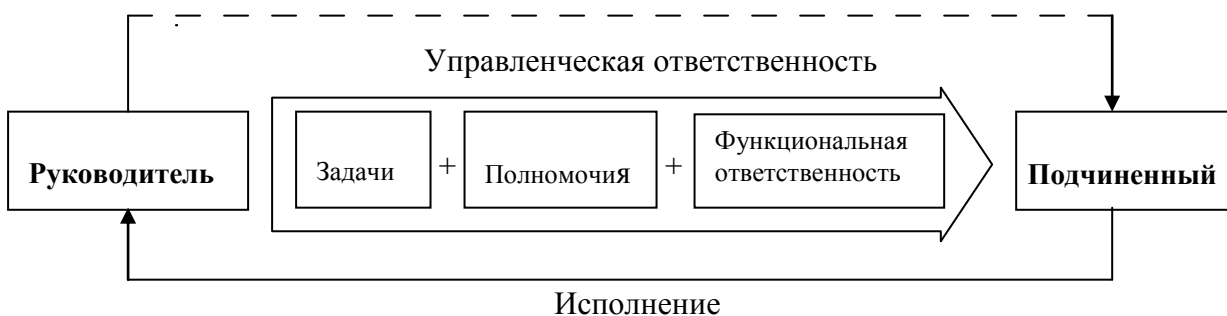


Рис. 36 – Процесс делегирования

Полномочия – это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых её сотрудников на выполнение задачи. Это право связано с принятием решений для

выполнения задачи. Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который её занимает. Они всегда ограничены. Пределы полномочий определяются процедурами, правилами, должностными инструкциями или передаются подчиненному устно Лица, выходящие за эти пределы, превышают свои полномочия.

Условия эффективного распределения полномочий можно представить следующим образом (рис.37).

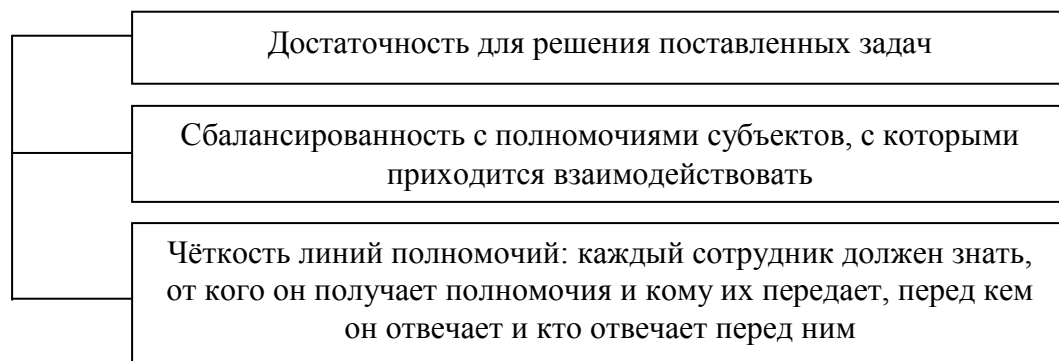


Рис. 37 – Условия эффективного распределения полномочий.

Наделение полномочиями – это часть процесса поощрения персонала к развитию профессиональных навыков и знаний в области решения проблем развития организации.

Имеются две концепции, посредством которых передаются полномочия:

1. Классическая – полномочия передаются от высших к низшим уровням организации;

2. Согласно Честеру Барнарду, представителю административной школы, подчинённый имеет право отклонить требования начальника. На основе этого он сформулировал концепцию принятия полномочий. Он определил полномочия как информацию (приказание), на основе которой участник организации направляет свои действия и определяет, что он обязан или не должен делать в рамках задач организации.

Таким образом, по Барнаду, если подчинённый не принимает полномочий от руководителя, то передачи полномочий не происходит. Концепция принятия полномочий этого ученого признаёт существование такой власти, которая часто уменьшает возможности руководителей применять свои полномочия.

Ответственность – это обязательство выполнять задачи и отвечать за их удовлетворительное решение. Работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия. Необходимо подчеркнуть, что делегируется только функциональная ответственность за решение конкретной задачи, а управленческая ответственность за руководство не может быть делегирована, она остаётся на руководителе (рис. 36).

Делегирование всегда означает саморазгрузку и выигрыш времени для выполнения действительно важных задач в организации (категория А.)
Основные правила делегирования:

- подбор подходящих сотрудников;
- распределение сферы ответственности;
- делегирование рабочей задачи в полном объёме. Это повышает ответственность за её выполнение, создаёт дополнительные стимулы к проявлению инициативы и облегчает контроль результатов;
- обеспечение баланса властных полномочий и ответственности;
- координирование выполнения порученных задач;
- стимулирование, инструктирование и консультирование подчинённых. Они должны иметь необходимую информацию для понимания своей задачи и ожидаемых результатов и вовремя получать ответы на возникающие вопросы;
- контроль рабочего процесса и его результатов;
- пресечение попыток обратного или последовательного делегирования;
- оценка и вознаграждение.

Для подчинённых из делегирования также вытекают специфические обязанности:

- самостоятельно осуществлять делегированную деятельность и принимать решение под свою ответственность;
- своевременно и подробно информировать руководителя, ставить его в известность обо всех необычных случаях;
- координировать свою деятельность с коллегами и заботиться об обмене информацией;
- повышать квалификацию для того, чтобы отвечать предъявляемым требованиям.

В первую очередь подлежат делегированию: рутинная работа, специализированная деятельность, частные вопросы и подготовительная работа.

Не подлежат делегированию такие функции руководителя, как постановка целей, формулирование стратегии, контроль результатов деятельности подчинённых, руководство сотрудниками и их мотивация, задачи особой важности, задачи высокой степени риска, необычные, исключительные дела, срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки.

Существуют причины, по которым руководители могут с неохотой делегировать полномочия, а подчинённые – уклоняться от дополнительной ответственности. К первым относятся:

- уверенность руководителя в том, что он выполнит работу лучше и быстрее, чем его сотрудники, и тем самым сэкономит время;

- отсутствие способности руководить, неосведомленность в проблемах, незнание того, что можно и нужно делегировать сотрудникам и как это делать;
- отсутствие доверия к подчинённым и нежелание рисковать;
- опасение, что подчинённые сделают работу лучше руководителя (конкуренция со стороны подчиненных);
- чрезмерная загруженность работой (посетители, телефоны, совещания и т.п.), которая не оставляет времени на объяснение делегируемых заданий и контроль за их исполнением.

Подчинённые избегают делегирования по следующим причинам:

- нехватка знаний и умений, неуверенность в своих силах, которые выражаются в страхе перед ответственностью;
- боязнь критики за ошибки;
- отсутствие необходимых полномочий для решения задачи (отсутствие информации, ресурсов, власти);
- подчинённому не предлагается каких-либо стимулов для принятия на себя дополнительной ответственности;
- большая загруженность работой или подчинённый считает так.

Делегирование является основным методом децентрализации управления в организации. Децентрализация позволяет получить ряд преимуществ:

- решения принимаются на должном уровне, то есть там, где возникают проблемы;
- возрастает гибкость, адаптивность организации;
- создаётся дополнительная мотивация сотрудников более низких уровней иерархии;
- децентрализация способствует раскрытию инициативы, самостоятельности, способностей подчинённых;
- лучше используются профессиональные знания, опыт сотрудников, растёт их компетентность;
- происходит саморазгрузка руководителя для выполнения важных задач группы А.

Существуют **два основных вида полномочий** это линейные полномочия и аппаратные, которые ещё называют штабные полномочия.

Линейные полномочия - это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчинённому и далее к другим подчинённым. Именно такие полномочия предоставляют руководителю законную власть для направления своих прямых подчинённых на достижение поставленных целей. Руководитель, обладающий такими полномочиями, имеет право принимать решения и действовать в определённых вопросах без согласования с другими руководителями в тех пределах, которые установлены организацией, законом и обычаем.

Делегирование линейных полномочий создаёт иерархию уровней управления организации. Процесс создания иерархии называется

скалярным процессом. Поскольку полномочия передаются посредством скалярного процесса, такая результирующая иерархия называется скалярной цепью или цепью команд.

Аппаратные (штабные) полномочия – полномочия штабного аппарата. В его обязанности входит:

- консультирование линейных руководителей;
- подбор кадров;
- связи с общественностью;
- формирование исследовательских и экспертных групп;
- финансирование и планирование и т.д.

Выделяют следующие *типы штабного аппарата*:

- *консультативный аппарат* – применяется, когда руководство сталкивается с проблемой, требующей специальной квалификации, оно может пригласить соответствующих специалистов на временной или постоянной основе и таким образом сформировать консультативный аппарат;
- *обслуживающий аппарат* – присутствует там, где используется консультативный аппарат и его функции распространены на выполнение определённых услуг, например, отдел кадров;
- *личный аппарат* – это разновидность обслуживающего аппарата, формирующегося, когда руководитель нанимает секретаря или помощника. В обязанности личного аппарата входит исполнение того, что требует руководитель. Член этого аппарата не имеет никаких полномочий, он действует по поручению руководителя. Личный аппарат может обладать большой властью, так как имеет доступ к руководителю, тем более, если руководитель прислушивается к советам или зависит от личного аппарата. А работники других уровней иерархии могут заискивать перед членами личного аппарата, чтобы получить доступ к руководителю.

Разновидности штабных полномочий:

- *рекомендательные полномочия*. Здесь предполагается, что линейное руководство будет обращаться за консультациями к консультативному аппарату, когда потребуются его знания. Когда полномочия штабного аппарата являются рекомендательными, он часто должен тратить время, убеждая линейных руководителей в ценности своих услуг и предложений;
- *обязательные согласования*. При наличии трудностей в общении с линейным руководством, иногда фирма расширяет полномочия аппарата до обязательных согласований с ним каких-либо решений. Когда согласования обязательны, линейное руководство должно обсудить соответствующие ситуации со штабным аппаратом;

- *параллельные полномочия*. Высшее руководство может расширить объём полномочий аппарата, давая ему право отклонять решения линейного руководства. Целью параллельных полномочий является установление системы контроля для уравнивания власти и предотвращения грубых ошибок;
- *функциональные полномочия*. Аппарат, обладающий такими полномочиями, может, как предложить, так и запретить какие-то действия в области своей компетенции. По существу, линейные полномочия президента организации реализуются через аппарат, давая ему право действовать в определённых вопросах. Таким образом, функциональные полномочия устраняют различия между линейными и штабными обязанностями;
- *линейные полномочия внутри аппарата*. Административный аппарат состоит из множества людей. В таких ситуациях он представляет собой подразделение с более чем одним уровнем управления. Таким образом, сам штабной аппарат имеет линейную организацию и обычную цепь команд внутри себя.

7.6. Современные оценки феномена лидерства.

Лидерство имеет особенно большое значение для организаций, пытающихся быстро реагировать на изменения внешней среды. Исследователи обнаружили, что некоторые методы руководства оказываются более эффективными для проведения изменений. Среди них сильнейшее воздействие на организации могут оказывать харизматическое и трансформационное руководство. Их легче всего понять в сравнении с *транзакционным руководством*.

Транзакционные (деловые) лидеры разъясняют подчиненным, требования их роли и задания, инициируют создание структур, обеспечивают приемлемые вознаграждения и стараются учитывать социальные потребности сотрудников. Они трудолюбивы, терпимы, честны, в совершенстве владеют навыками менеджмента, уделяют много внимания планам, графикам работ и бюджету, преданы своей организации, соблюдают её формы и хранят её ценности. Транзакционные лидеры гордятся тем, что могут наладить эффективную работу сотрудников. Этот тип руководства очень важен для всех организаций, но стремительные изменения внешней среды заставляют искать новые подходы.

Харизматическое лидерство (от греч. charisma – милость, божественный дар) является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями. Источником лидерской власти является харизма, связанная со способностью лидера влиять на подчинённых в силу своих личных качеств и стиля руководства. По мнению Дж. Коттера, люди чаще поддаются влиянию тех, кто обладает восхищающими их чертами

характера, кто является их идеалом и кому они хотели бы подражать. Харизматический лидер не ограничивается методами, которые использует деловой руководитель, он обладает способностью воодушевлять и мотивировать подчинённых так, что они превышают свои обычные трудовые нормы, несмотря на трудности и личные жертвы. Сотрудники отодвигают на второй план собственные интересы ради интересов своего отдела или организации.

Харизматический лидер обычно оказывает влияние путём:⁸⁸

- создания привлекательного видения будущего, к которому стремятся сотрудники;
- формирования системы корпоративных ценностей, которую поддерживает весь персонал;
- установления отношений взаимного доверия.

В отличие от транзакционного харизматический лидер менее предсказуем. Он создаёт атмосферу, благоприятную для изменений, постоянно предлагает новые идеи, которые захватывают воображение сотрудников, стимулирует их и заставляет работать изо всех сил. Такой лидер оказывает эмоциональное влияние на подчинённых, потому что глубоко верит в свои идеи и способен выразить их так, что эти идеи становятся реальными, личными и важными для каждого.

Установлено, что те, кто идёт за лидерами, обладающими харизматическими качествами, отличаются высокой мотивацией, способны работать с энтузиазмом и достигать высоких результатов. Такие лидеры особенно необходимы на переломных этапах развития, в период выхода из кризиса, осуществления радикальных реформ и изменений.

У харизматического лидерства есть позитивные и негативные стороны. Негативная харизма связана с узурпацией личной власти, позитивная – с удовлетворением общественных интересов. Негативная харизма проявляется в следующих характеристиках неэтического лидера:

- использует власть в своих личных целях;
- продвигает только своё личное видение;
- пресекает критику в свой адрес;
- требует беспрекословного выполнения своих приказаний;
- коммуницирует только в одном направлении – от себя вниз;
- нечувствителен к потребностям и нуждам последователей;

Этический харизматический лидер влияет на последователей следующим образом:

- использует власть в интересах других;
- считается с критикой и извлекает из неё уроки;
- строит своё видение в соответствии с нуждами и стремлениями последователей;

⁸⁸ *Стивак В.А.* Организационное поведение. С. 436.

- стимулирует у последователей творческий подход к делу и своим взглядам;
- поощряет открытую и двустороннюю коммуникацию;
- учит, развивает и поддерживает последователей, делит свою славу с другими.

Трансформационные лидеры похожи на харизматических, но отличаются от них специфической способностью инициировать изменения и внедрять инновации. Они достигают этого благодаря выявлению потребностей и интересов сотрудников, помощи им в нахождении новых способов решения старых проблем и поощрению подчинённых подвергать сомнению существующее положение вещей. Руководители этого типа приносят существенные изменения в работу сотрудников и организации в целом.

Управляя подчинёнными, трансформационные руководители полагаются не только на точные правила и материальные стимулы. Налаживая отношения с сотрудниками, они концентрируют внимание на видении будущего, общих ценностях и идеях, на придании значимости различным видам деятельности и вовлекают подчинённых в процесс изменений.

Всё большее распространение получает мнение, что женщины способны выполнять менеджерские функции как минимум не хуже мужчин. Недавние исследования показали, что современным организациям особенно подходит женский стиль руководства. Женщины-менеджеры значительно лучше по сравнению с мужчинами мотивируют сотрудников, налаживают общение, а также более внимательно слушают своих собеседников.

Направления исследований в области гендерных аспектов лидерства можно разделить на три класса. В первом гендерный фактор считается главным, во втором – предпочтение отдаётся лидерским качествам, в третьем – оба аспекта рассматриваются как равноправные.

1. *Концепция гендерного потока* была выдвинута Барбарой Гутек, которая считала фактор пола доминирующим. Согласно этой концепции, восприятие лидеров последователями зависит, прежде всего, от их пола.

2. *Теория гендерного отбора лидеров* (Дж. Боумен, С. Суттон) основана на предположении, что люди и в организациях, и в частной жизни предъявляют разные требования к лидерам разного пола. По отношению к женщинам эти требования выше: чтобы получить руководящую должность, женщина должна продемонстрировать гораздо большую компетентность, чем мужчина. Поскольку это трудно, признанных женщин-лидеров меньше.

3. *Концепция токенизма* (Р. Кэнтер) предполагает, что на групповую динамику значительное влияние оказывает пропорция в группе представителей из разных культурных категорий (по гендерной и расовой принадлежности). Члены в группе, составляющие большинство по какому-

то из указанных признаков, были названы доминантами, а меньшинство – «токенами» (символами).

Последние из-за малочисленности более заметны, их характеристики преувеличиваются, они воспринимаются более стереотипно. Так, женщины в мужской группе или мужском деловом мире должны подходить под одну из разновидностей социальных стереотипов:

- а) «матери» – от неё ждут эмоциональной поддержки, а не деловой активности;
- б) «соблазнительницы» – «токен» выступает в организации лишь сексуальным объектом с высоким должностным статусом;
- в) «игрушки, талисмана» – не столько лидера, сколько женщины, приносящей удачу;
- г) «железной леди» – таким «токенам» приписывается неженская жесткость, их опасаются и от них держатся на расстоянии.

Описываемые в концепции токенизма механизмы на самом деле мешают женщине занять равную позицию с другими доминантами организации, затрудняют её плодотворную деятельность. Однако эти стереотипы постепенно преодолеваются, и в современных организациях все чаще на высокие управленческие позиции выдвигаются женщины. Это приводит к изменению стиля управления и корпоративной культуры.

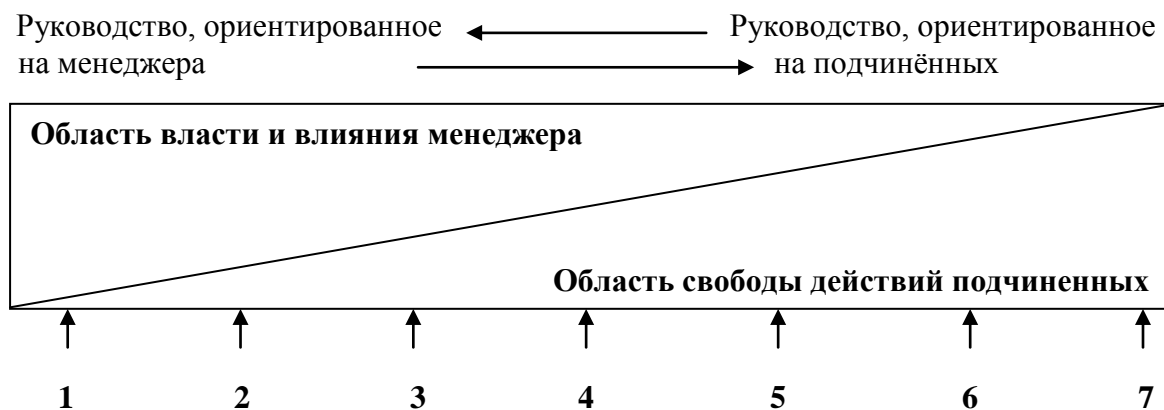
Женщины-лидеры обладают многими мужскими качествами: энергичностью, инициативой, агрессивностью, самоуверенностью, решительностью и др. Однако в руководстве они имеют склонность опираться на консенсус, привлечение сотрудников к участию в решении проблем организации. Они проявляют большую заботу, сочувствие, внимание к людям, чем мужчины. Это помогает сотрудникам видеть, что их личные интересы и интересы компании совпадают. Женщины больше готовы разделить власть, предоставить большую самостоятельность, возможность проявить себя, что повышает чувство собственного достоинства подчинённых. Все эти качества необходимы для эффективного лидерства в современных организациях.

Женщины обладают хорошо развитым социальным интеллектом, что помогает им улавливать малейшие изменения в поведении и настроении подчинённых и коллег. Именно это умение помогает женщинам выстроить верную политику руководства в современных компаниях и сформировать интерактивный подход к лидерству. При интерактивном лидерстве менеджер уделяет большое внимание личному взаимодействию с коллективом, а также взаимодействиям работников друг с другом.

Вопросы для повторения и обсуждения.

1. Каковы истоки и классические исследования лидерства?
2. Что значит быть лидером организации? (Используйте рис. 32.)
3. Почему только совмещение компетенции лидера и менеджера может служить залогом успешной деятельности организации?

4. В чем заключается властный аспект организационного лидерства?
5. Раскройте управленческий аспект лидерства.
6. В чем различие между управлением и лидерством?
7. Как соотносятся между собой власть, влияние и лидерство?
8. Почему в современных организациях необходим баланс власти между руководителем и подчиненным?
9. Что предлагают новые концепции лидерства?
10. Чем отличаются стили управления, представленные на рис. 38? Какие формы власти использует менеджер, какие формы власти и почему может использовать лидер?



- 1 – менеджер принимает решение и объявляет о нем;
- 2 – менеджер убеждает подчинённых в правильности решения;
- 3 – менеджер выдвигает идеи и предлагает их обсудить;
- 4 – менеджер предлагает предварительное решение и готов его изменить;
- 5 – менеджер формулирует проблему, просит высказать предложения по ее решению, затем принимает решение;
- 6 – менеджер определяет границы полномочий подчинённых и просит группу принять решение;
- 7 – менеджер разрешает подчинённым самостоятельно принимать решения в пределах определённых полномочий (зоны «свободы»).

Рис. 38 – Континуум лидерского поведения

11. Какое влияние на стиль руководства оказывает внешняя среда организации?
12. В чём основные различия между руководителями по теории «Х» и теории «У» Д. МакГрегора?
13. Каковы недостатки подходов к изучению лидерства, основанных на следующих переменных: лидерские качества, лидерское поведение, ситуация?
14. Назовите несколько, на ваш взгляд, особенно необходимых качеств руководителя. Будут ли они необходимы для всех ситуаций?
15. Почему в теории лидерских качеств не удалось сформулировать общепризнанную совокупность требуемых характерных черт лидера?
16. Каково соотношение между стилем руководства, удовлетворённостью и производительностью?

17. Почему один и тот же стиль лидерства подходит не всем подразделениям организации? Приведите примеры.
18. Прокомментируйте высказывание А. Исайкина, гендиректора компании «Волга-Днепр»: «Авторитарный стиль происходит от низкого уровня профессионализма... В то же время когда руководители и исполнители в массе своей умеют работать по правилам, авторитарный стиль управления адекватен и вполне оправдан». Каковы границы авторитарного стиля управления?
19. Приобретает ли лидерство в современных организациях большее значение или, наоборот, теряет его, если организации проектируют более плоские структуры, а деятельность сотрудников основывается на работе в командах?
20. Некоторые учёные считают, что женщины имеют отличный от мужчин стиль руководства. Согласны ли вы с тем, что этот стиль более эффективен для современных организаций? Аргументируйте.
21. Прокомментируйте вывод, сделанный в одном недавнем исследовании: «Если вы хотите, чтобы у вас был хороший менеджер, принимайте на работу женщину».
22. Насколько трудно менеджеру определить уровень готовности подчиненного?
23. Многие из руководителей западных и российских организаций получают в форме заработной платы, премий или дивидендов по акциям миллионы долларов (рублей) в год, что инициирует рассуждения об их чрезмерном обогащении, эксплуатации наёмного труда. В течение нескольких последних десятилетий соотношение доходов руководителей организаций и средней зарплаты рабочих резко возросло (от 20:1 до 100:1). Этично ли использовать ресурсы корпорации для выплаты руководству постоянно возрастающих денежных сумм, в то время как пропасть между ними и работниками расширяется? Как вы думаете?
24. Какие задачи, когда и кому делегировать?
25. Назовите преимущества и проблемы делегирования.
26. Хирург во время операции делегирует многие важные обязанности медицинским сестрам. Кто будет нести ответственность и почему в случае смерти пациента, если сестра неправильно выбрала группу крови для переливания? Для ответа используйте рис. 36.
27. Выберите наиболее подходящее описание сути делегирования: создание новых должностей; перераспределение решаемых задач между руководителем и подчиненными; придумывание менеджером дополнительных заданий подчиненным; отказ руководителя от ответственности за действия подчиненных.
28. Определите, какими полномочиями обладают: директор крупной фирмы, начальник планового отдела, главный бухгалтер, юрист, специалист службы маркетинга, председатель комиссии по выработке условий тарифного соглашения, член ревизионной комиссии.

- 29.«Больше ответственность перекладывать не на кого». Что означает это утверждение и каковы его последствия для руководителей разных уровней управления?
30. Могут ли сильные лидеры быть слабыми управляющими?
29. По мнению Д.Э. Занда, успешный лидер должен сочетать в себе три важные силы: знание, доверие и власть. Как сбалансировать эти силы в непредвиденных, чрезвычайных обстоятельствах? Какой силе отдать предпочтение?
30. Охарактеризуйте три ситуации, в которых для мотивации группы лидер обычно не требуется. Для ответа воспользуйтесь заданием 1 и табл. 14.

ЗАДАНИЕ 1

Заменители и нейтрализаторы лидерства

В табл. 14 представлены ситуационные переменные, которые делают возможным появление заменителей (субститутов) или нейтрализаторов лидерства. Заменителями лидерства являются такие особенности работы, организации или подчинённых, которые делают ненужным или излишним руководство менеджера.

Нейтрализаторы препятствуют руководителю продемонстрировать определенные образцы поведения. В табл. 14 представлены заменители для двух стилей лидерства: ориентированного на отношения и ориентированного на задачу. Отметьте крестиком для каждого из названных стилей заменители, которые нейтрализуют эти стили.

Таблица 14 – Заменители и нейтрализаторы руководства

Характеристика	Нейтрализаторы стиля, ориентированного на отношения	Нейтрализаторы стиля, ориентированного на задачу
<p>Подчиненного</p> <p>1. Способности, опыт, подготовка, знание</p> <p>2. Независимость, самостоятельность</p> <p>3. Профессионализм</p> <p>4. Безразличие к организационным стимулам</p> <p>Рабочих задач</p> <p>5. Рутинность, ясность, простота</p> <p>6. Отсутствие альтернативных методов</p> <p>7. Автоматическая обратная связь относительно результатов</p> <p>8. Приносит внутреннее удовлетворение</p> <p>Организации</p> <p>9. Четкость целей, планов, круга обязанностей (процессы формализованы)</p> <p>10. Невозможность гибкости отношений (незыблемые правила и процедуры)</p> <p>11. Высокоспециализированная поддержка</p>		

(активные совещательные и штабные функции) 12.Сплоченность коллектива (группы) 13.Отсутствие у лидера прав вознаграждать 14.Пространственное разделение руководителя и подчинённых		
---	--	--

ЗАДАНИЕ 2

Мужской и женский стили управления

Прокомментируйте краткостишие Николая Глазкова с точки зрения интерактивного подхода к определению эффективного стиля управления:

Бывают в нашей жизни величины
Сложней привычных степеней, корней:
Так женщина умнее, чем мужчина,
Ну а мужчина женщины умней!

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Американский социолог Э. Вогель изучал работу конвейеров по сборке автомобилей в США и Японии. При этом он описывает две совершенно разные картины.

Американский сборочный цех напоминает армейский плац. На переднем плане маячат фигуры мастеров, которые только и делают, что смотрят, как бы рабочие где-нибудь не схалтурили. Мастера кричат на рабочих, рабочие огрызаются.

На японском предприятии все совершенно по-другому. Там и мастеров-то не видно. Рабочие заняты своим делом. Им незачем высказывать своё недовольство. Создается впечатление, что рабочие озабочены лишь тем, чтобы постоять за престиж своей компании.

ВОПРОСЫ

1. Почему такие разные картины на аналогичных производствах?
2. Какой тип власти используют мастера?
3. Какой стиль управления у американских и японских менеджеров: ориентированный на работу или на человека?
4. Используя модель руководства Ф. Фидлера, опишите эти две ситуации и определите наиболее подходящий стиль управления для них.
5. Какой стиль руководства для этих ситуаций будет наилучшим по модели Херси и Бланшарда? Совпадают ли эти стили с выбранными в четвертом вопросе?
6. Присутствуют ли здесь заменители и нейтрализаторы руководства?

ГЛАВА 8. КОММУНИКАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ.

Основные вопросы.

1. Процесс коммуникаций в организации.
2. Межличностные коммуникации и их барьеры.
3. Организационные коммуникации. Коммуникационные сети.
4. Управление коммуникациями в организациях.

8.1. Процесс коммуникаций в организации

Реализация любой управленческой функции требует эффективного обмена информацией, который встроен во все основные виды управленческой деятельности. В связи с этим обмен информацией или коммуникация относится к связующим процессам, интегрирующим внутреннюю среду организации и обеспечивающим интеграцию организации с внешней средой. Эффективные коммуникации способствуют повышению показателей деятельности организации и уровня удовлетворенности работников трудом, формированию чувства сопричастности к работе компании.

Коммуникация может быть определена как процесс обмена и понимания информации между двумя и более людьми с целью мотивирования определённого поведения или влияния на него. Цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации. Однако сам обмен информацией не гарантирует такого понимания и эффективного общения участвующих в обмене сторон. Обмен информацией происходит только в том случае, когда одна сторона «предлагает» информацию, а другая воспринимает её. Поэтому эффективные коммуникации требуют от каждой из сторон определённых коммуникативных навыков, умений, взаимопонимания. Чтобы лучше понять процесс обмена информацией, условия его эффективности, назовём элементы и стадии процесса коммуникаций (рис. 39).

В процессе обмена информацией выделяют четыре элемента:

1. *Отправитель;*
2. *Сообщение;*
3. *Канал;*
4. *Получатель.*

Этапами обмена информацией являются следующие:

- *зарождение* идеи, сообщения;
- *кодирование* и выбор канала;
- *передача;*
- *декодирование.*

Эффективность обмена информацией повышает обратная связь, при которой отправитель и получатель меняются местами и ролями, и процесс коммуникации осуществляется в обратном порядке, проходя все этапы обмена информацией. **Обратная связь** – это реакция получателя на сообщение отправителя и учёт этой реакции отправителем.

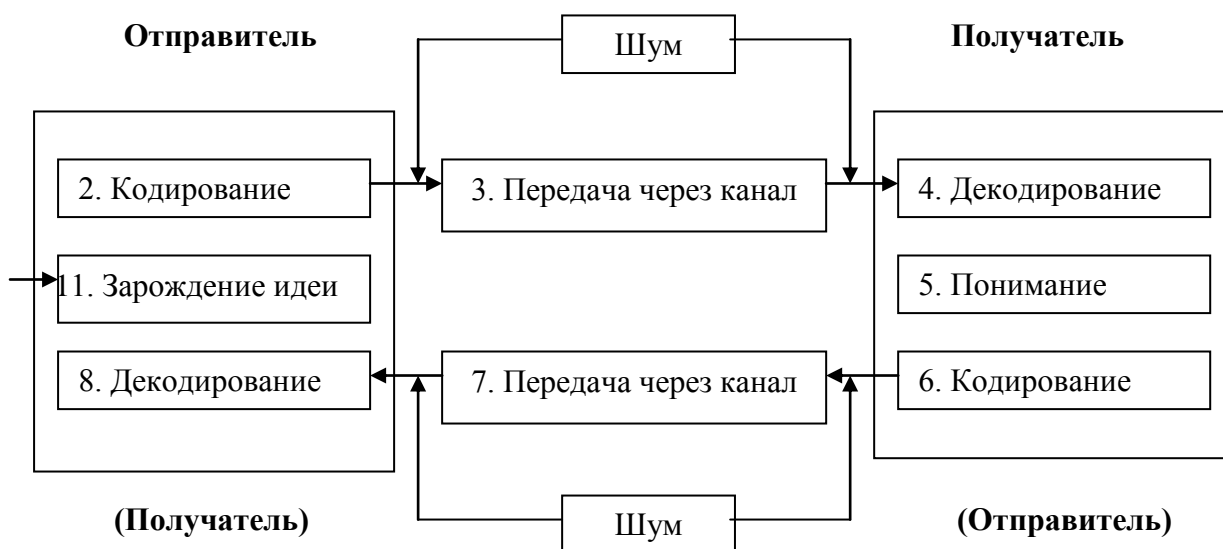


Рис. 39 – Коммуникационный процесс

Обратная связь делает коммуникацию динамическим двусторонним процессом. Она может рассматриваться как сообщения отправителю, которые содержат данные об эффективности акта коммуникации.

Положительная обратная связь информирует, что желаемый результат сообщения достигнут. Отрицательная обратная связь показывает источнику, что желаемый результат сообщения достигнут не был. С точки зрения повышения эффективности коммуникации отрицательная обратная связь имеет большее практическое значение, чем положительная.

В идеале обратная связь должна быть сознательной, а поэтому планироваться заранее, облекаться в оптимальную форму, соответствующую ситуации, возможности восприятия партнёром (а не собственному удобству), устанавливаться без промедления, в ответ на конкретный сигнал (особенно, если о ней просят) и характеризоваться доброжелательностью. Сигналами сознательной обратной связи при устной передаче информации бывают уточнение, перифраз, обобщение, выражение чувства. Поскольку такие сигналы могут быть достаточно слабыми, то за реакцией партнёров нужно внимательно наблюдать.

Основными функциями коммуникаций являются:

- *информативная* – передача истинных или ложных сведений;
- *интерактивная* – организация взаимодействия между людьми;
- *экспрессивная* – возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний;

- *регулятивная* – социализация и воспитание, осуществление социального контроля, внедрение социальных норм;
- *перцептивная* – восприятие друг друга отправителем и получателем в ходе обмена информацией, общения и установление на этой основе взаимопонимания.

По данным С. Блэка, «руководитель может рассчитывать лишь на понимание 60% информации, которую он пытается передать своему заместителю по какому-либо сложному вопросу. В свою очередь, подчиненный замя тоже поймет не более 60%. И так далее до последнего звена в руководящей цепочке. Если же руководство состоит из пяти уровней, самый младший из руководителей поймет только 13% первоначального распоряжения. При использовании письменных документов, отправленных сверху вниз, результат может быть еще хуже».⁸⁹

На информацию, распространяемую в организации, воздействует значительное количество лиц. Американский исследователь коммуникационных процессов Ф. Махлуп выделяет шесть типов воздействия на передаваемое в организации сообщение и соответственно определяет субъектов этого воздействия.

Переносчик – доставляет то, что получил без малейших изменений.

Преобразователь – изменяет форму полученного им сообщения без изменения его содержания.

Переводчик – изменяет форму и содержание полученного сообщения, но должен при этом усилием воображения воссоздать сообщение в такой форме, которая по характеру воздействия не уступала бы оригинальному сообщению, каким он его воспринял.

Аналитик – дополняя общепринятые способы передачи, так широко пользуется собственными мыслями и догадками, что передаваемое им сообщение очень мало или совсем непохоже на то, которое он принял.

Первооткрыватель – вкладывает столько собственного созидательного гения, творческого воображения в полученную информацию, что в результате между полученным от других и переданным им сообщением можно установить лишь относительно слабую связь.⁹⁰

Кодирование и декодирование являются потенциальными источниками возникновения «шума». «Шум» – это ошибки, неодинаковое понимание символов в послании, различия в восприятии, существующие стереотипы, которые искажают смысл послания.

8.2. Межличностные коммуникации и их барьеры

Существуют **межличностные и организационные формы коммуникаций**, последние, в конечном счете, тоже сводятся к

⁸⁹ Блэк С. Паблик рилейшнз. Что это такое? М., 1990. С. 28.

⁹⁰ Петров Л.В. Массовая коммуникация и искусство. М., 1994. С. 34 – 35.

межличностным. В зависимости от канала передачи межличностные коммуникации подразделяют на устные и письменные.

Устные коммуникации выступают в форме обсуждений, беседы, диалога, телефонного звонка, и символом кодирования информации здесь является устное слово, речь и невербальная информация (жест, мимика, выражение лица, улыбка, интонация и другая несловесная информация). У такой формы коммуникации два основных преимущества:

1) она проста для использования, не требует специальной подготовки и средств связи;

2) обеспечивает быструю обратную связь и обмен информацией между отправителем и получателем через заданный вопрос, высказанное согласие, жест, голос и другую невербальную информацию.

Эта информация передает мысли и ощущения гораздо более эффективно, чем любые, самым тщательным образом подобранные слова.

Недостатками устных коммуникаций являются:

1) невозможность хранения информации, так как такие коммуникации не оставляют документов, записей, заметок;

2) возникновение определенных барьеров на пути устных коммуникаций, которые приведут к неточностям, ошибкам, непониманию.

Барьерами называются коммуникативные помехи, препятствия, ошибки, любые вмешательства в процесс коммуникации на любом из его этапов, искажающие смысл сообщения.

В качестве таких барьеров назовём разное восприятие, эмоции, стереотипы, неумение слушать, семантические и невербальные преграды, физические и временные барьеры.

Восприятие – это процесс приема и преобразования информации, обеспечивающий человеку понимание реальности и ориентацию в ситуации. Восприятие влияет на ожидания людей. Люди реагируют не на то, что происходит в действительности, а на то, что воспринимается как происходящее.

На восприятие могут влиять: уровень образования, возраст, накопленный опыт, ценности, культурные различия, идеология, ожидания, селективное восприятие информации, статус отправителя, социально-психологический климат в коллективе, доверие получателя к отправителю и др. В атмосфере доверия растут информационные потоки и точность информации в обменах между людьми. И, наоборот, информация, противоречащая нашему опыту, ценностям, установкам, зачастую либо полностью отторгается, либо воспринимается частично, либо искажается в соответствии с опытом и представлениями. Помогает преодолеть этот барьер и активное слушание как способ доведения реакции на сообщаемую информацию (демонстрация интереса, задавание вопросов, краткий пересказ сказанного и другие формы обратной связи с отправителем для завершения коммуникационного цикла).

Стереотипы – это устойчивые мнения по поводу людей и ситуаций, позволяющие судить о них по ассоциации. Пристрастием к стереотипам

может страдать как отправитель информации, так и её получатель, поэтому при осуществлении коммуникаций необходимо удостовериться в реальном понимании партнёрами сути проблемы, а не ограничиваться традиционным вопросом «как поняли?», на который обычно в любом случае отвечают утвердительно.

Неумение слушать является серьезным барьером на этапе принятия сообщения. Чтобы понять сообщение, его надо услышать. Под умением слушать понимают навыки принимать сообщения, чётко выделяя содержащиеся в них факты и ощущения, правильно интерпретировать их значения. Только тогда получатель имеет возможность дать адекватный ответ исходному отправителю, то есть создать обратную связь и замкнуть коммуникативный круг. Умение слушать требует от человека внимания, энергии и опыта.

Семантические барьеры связаны с разным значением одних и тех же слов, предложений. Это особенно касается резюме, технических и узкопрофессиональных терминов. Поэтому менеджеру надо добиваться понимания того смысла, который он вкладывает в слова. Например, слово «организация» означает и предприятие, учреждение, и процесс их проектирования, и функцию управления. Исследования показали, что рабочие и менеджеры придают неодинаковые значения таким словам, как стимулы, сотрудничество, доверие, прибыль, затраты-выгоды, бюджет и др. Поэтому менеджер должен использовать уточнения, расшифровку употребляемых терминов, по возможности исключать двусмысленные слова, фразы, учитывать контекст, который представляет окружение, в котором используется слово.

Контекст позволяет уточнить значение слов с помощью сигналов, которые человек получает из внешней социальной среды, например от друзей и коллег. Социальные сигналы могут нести как положительную, так и отрицательную информацию, влияющую на реакции участников коммуникаций. К социальным «подсказкам» относятся должности, одежда или принятое в конкретном регионе или этнической группе значение слов. Наша восприимчивость к влиянию таких сигналов изменяется в зависимости от степени доверия к источнику, уровня знакомства с вопросом, характера сигнала и индивидуальных отличий (таких, как культурные традиции). Предварительное знание социальных сигналов имеет важное значение, потому что использование определённых слов в неадекватном контексте создаёт семантический смог, который, как и настоящий, вызывает раздражение наших органов чувств и негативно отражается на точности ощущений. Эффективные коммуникаторы ориентированы не столько на слова, сколько на мысли.⁹¹

Невербальные преграды вызваны неверным использованием в коммуникации любых символов, кроме слов. Такими символами являются:

⁹¹ Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. С. 61

жесты, выражение лица, движения глаз, прикосновения, позы, интонация, дистанционная близость в общении и др. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Во многих случаях более важно то, как мы говорим, чем то, что мы говорим. Поэтому неверные невербальные символы часто полностью подавляют вербальные.

Отсюда вывод: нужно добиваться, чтобы невербальные символы соответствовали смыслу сообщения, которое передаётся. В противном случае возникает шум, который препятствует правильному пониманию информации.

Физические барьеры – коммуникативные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций: отвлекающий шум, временно заглушающий голос, передающий сообщение; расстояние между людьми во время общения; помехи во время радиопередачи.

Временные барьеры – коммуникативные помехи, возникающие вследствие недостатка времени для осуществления полной коммуникации.

Второй формой межличностных коммуникаций являются *письменные коммуникации* в форме отчёта, доклада, письма, докладной записки, представления, приказа и др., где символом кодирования информации выступает письменное слово. Преимущества письменных коммуникаций:

- 1) большая точность и тщательность при формулировании сообщений;
- 2) возможность хранения информации.

Недостатки в том, что они:

- 1) требуют больше времени на сбор, обдумывание и формулирование сообщений;
- 2) препятствуют установлению обратной связи и обмену информацией.

При выборе формы межличностных коммуникаций можно руководствоваться правилом: устная коммуникация предпочтительней при персональном, новом, нерутинном, двусмысленном, эмоциональном и кратком сообщении (личные встречи, беседы, телефонный разговор), а письменная обычно более эффективна при обезличенных, простых, рутинных и длинных посланиях (официальное письмо, докладная записка, электронная почта).

Для усиления преимуществ каждой из этих форм их можно комбинировать. Например, короткий телефонный звонок позволяет предупредить о времени совещания и получить немедленный ответ, а напоминающая записка о времени и повестке дня гарантирует, что получатель не забудет о совещании, подготовится к нему и придёт. Новые средства связи: мобильные телефоны, факсы, компьютерные сети – стирают различия между устной и письменной формами коммуникаций и делают каждую более эффективной.

8.3. Организационные коммуникации. Коммуникационные сети

Формами организационных коммуникаций являются:

- 1) коммуникация с внешней средой;
- 2) вертикальные коммуникации в рамках организации;
- 3) горизонтальные коммуникации внутри организации;
- 4) неформальные коммуникации;
- 5) коммуникационные сети.

Каждая из этих форм предполагает использование устной или письменной форм коммуникаций.

Вертикальные коммуникации осуществляются по нисходящей или восходящей формальным линиям между руководителями и подчиненными и могут вовлекать в процесс обмена информацией несколько уровней в организации. По *нисходящим коммуникациям* передаются сообщения о целях и стратегиях, текущих задачах, новых процедурах и правилах, должностных инструкциях и предстоящих изменениях в организации, обратная связь по результатам деятельности и др. По *восходящим коммуникациям* поступают сообщения о возникающих проблемах, идеях и предложениях, отчеты о результатах деятельности и другая контрольная информация, жалобы и просьбы и т.д.(см. табл. 15).

Таблица 15 – Характеристики вертикальных коммуникаций

Вид коммуникации	Цели	Виды передаваемой информации
<i>Нисходящие</i>	<ol style="list-style-type: none">1.Поставить подчинённым конкретные задачи по выполнению работы;2.Оперативно сообщить новости о деятельности организации;3.Осуществить инструктирование по выполнению работы;4.Обеспечить обратную связь с подчинёнными по результатам деятельности;5.Предоставить всю информацию, необходимую для выполнения работы;6.Обеспечить социальную поддержку подчинённым.	<ol style="list-style-type: none">1.Об изменениях в политике организации;2.О бюджете организации, его изменении, исполнении;3.Директивы вышестоящих органов управления;4.О новых системах и процедурах;5.Инструкции, информация для выполнения заданий;6. О кадровых перемещениях и реорганизациях.
<i>Восходящие</i>	<ol style="list-style-type: none">1.Получить достоверную информацию о ходе выполнения работы и конечных результатах;2.Обеспечить обратную связь с руководителем о полученных заданиях;3.Изучить мнение подчинённых по интересующим вопросам;4.Получить представление об улучшении деятельности организации.	<ol style="list-style-type: none">1.Отчеты о выполнении работы, возникших в ходе работы проблемах;2. Обращения с просьбой получить консультации по интересующим вопросам;3. Жалобы подчинённых;4.Предложения подчинённых.

Горизонтальные коммуникации представляют собой обмен сообщениями между разными отделами, подразделениями, находящимися на одном уровне в организации и между коллегами по работе внутри этих подразделений. Цель этих коммуникаций – координация и кооперация работы взаимосвязанных подразделений, решение проблем внутри отделов, консультирование друг друга. Для согласования работы разных подразделений иногда создаются специальные группы, комитеты, комиссии, назначаются консультанты, создаются матричные структуры, в которых большую роль играют горизонтальные связи.

Неформальные коммуникации не связаны ни с формальными каналами, ни с иерархией в организации. Они возникают спонтанно, не по предписанию руководства, являются случайным обменом информацией между людьми при встрече и соединяют всех сотрудников организации. Существует два типа неформальных каналов: слухи («виноградная лоза») и «выходы в народ».

Слухи представляют собой непроверенные сведения, обычно циркулирующие внутри организации (внутренние толки) или во внешней среде организации (внешние толки). Слухи позволяют сотрудникам восполнить информационный вакуум, уточнить решения руководства. Они активизируются, когда в организации происходят перемены, ощущается возбуждение, беспокойство или когда ухудшается экономическая ситуация.

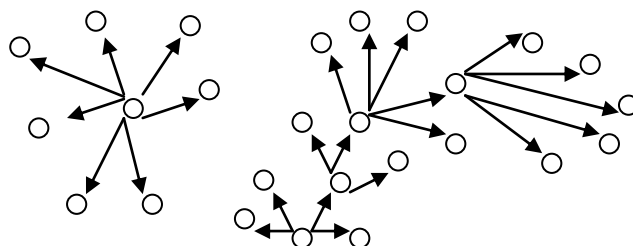
Исследования показывают, что эффективность «виноградной лозы» зависит всего лишь от нескольких человек (рис. 40).⁹² В простой цепочке слухов один человек сообщает какие-либо новости многим другим. В кластерной цепочке информацию передают несколько человек. Чем меньше число «передаточных звеньев», тем точнее информация. По меньшей мере, на 75 % слухи являются точными. Поэтому по каналам слухов менеджер может распространить информацию о предстоящих сокращениях персонала, о перемещениях и назначениях, новых ставках заработной платы, предстоящих изменениях в организации. Слухи можно разделить на четыре категории.⁹³

Мечты и чаяния. Они отражают желания и надежды тех, кто инициирует возникновение слухов. Это наиболее позитивные слухи, так как они способствуют творчеству со стороны других лиц. Производственные проблемы часто решаются в результате того, что сотрудники выразили пожелание перемен. Такие улучшения иногда повышают эффективность работы некоторых подразделений организации. Хотя тон слухов позитивен, они, тем не менее, свидетельствуют об озабоченности работников.

⁹² См.: *Дафт Р.Л.* Менеджмент. С. 548.

⁹³ Цит. по: *Mishra J.* Managing the Grapevine. Public Personnel Management. Summer, 1990. P. 213 – 228.

Слухи-«пугала». Возникают на почве страхов и опасений работников, вызывая беспокойство в коллективе, например, в период урезания сметы. В таких случаях работники делятся своими страхами с коллегами. Эти слухи иногда наносят ущерб (например, слух о возможности сокращения штатов) и требуют официального опровержения со стороны руководства.



Простая цепочка Кластерная цепочка

Рис. 40 – Формы «виноградной лозы»

«Вбивание клиньев». Наиболее агрессивный тип слухов. Они разделяют группы и подрывают лояльность. Такие слухи продиктованы агрессивностью и даже ненавистью. Это негативные слухи, вносящие раскол. Как правило, унизительны для компании или индивида и способны нанести урон репутации других лиц. Примеры таких слухов: кто-то в компании X сказал, будто эмблема компании Y представляет собой знак дьявола; сотрудник рассказал коллегам, что у одного из работников обнаружен СПИД, или о том, что «Луизу, нового менеджера конторы, видели на днях с новым бухгалтером. Они вместе в автомобиле покидали «Motel Six»; «Мэри получила повышение, так как она любовница босса».

Финальный слух. Это слух о предвидении каких-то действий. Он возникает, когда сотрудники длительное время ожидали наступления событий. Возможно, для этого остался всего один шаг, что усиливает двусмысленность ситуации.

«Выходы в народ» – это такая форма коммуникаций, при которой руководитель даже высшего звена не довольствуется только письменными отчётами своих непосредственных подчиненных, а предпочитает получать информацию о жизнедеятельности компании из «первых рук», из разговоров с рядовыми сотрудниками. Это создаёт благоприятный климат в коллективе, способствует укреплению восходящих и нисходящих коммуникаций. У менеджера появляется возможность донести до работников свои идеи и ценности и услышать о проблемах, идеях и жалобах, волнующих сотрудников.

Факторы, поощряющие участие в «виноградной лозе»:⁹⁴

- беспокойство и неуверенность;
- причастность к событиям друзей и коллег;

⁹⁴ Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. С. 78.

- оперативность информации;
- возможность установить контакты с другими людьми;
- характер работы не мешает разговору;
- участие в работе, являющейся источником интересной для других сотрудников информации;
- личность связного.

Коммуникационная сеть – это соединение определённым образом участвующих в коммуникационном процессе людей с помощью информационных потоков. Посредством сети коммуницируют члены группы. От того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью. Коммуникационные сети позволяют сочетать формальные и неформальные виды коммуникаций, горизонтальные и вертикальные каналы связи, чтобы без ущерба морально-психологическому климату и при должном почтении к иерархической структуре коммуникаций обеспечить быстрое донесение информации и, следовательно, быстрых действий, направленных на решение поставленных руководителем задач.

Основными сетями являются «звезда» («колесо»), «шпора» и «круг» («всеканалная») (рис. 41). Каждая из них имеет свои преимущества и недостатки. Выбор той или иной коммуникационной сети зависит от задач, которые стоят перед группой, желаемых результатов, времени, мотивации и квалификации работников и других факторов.

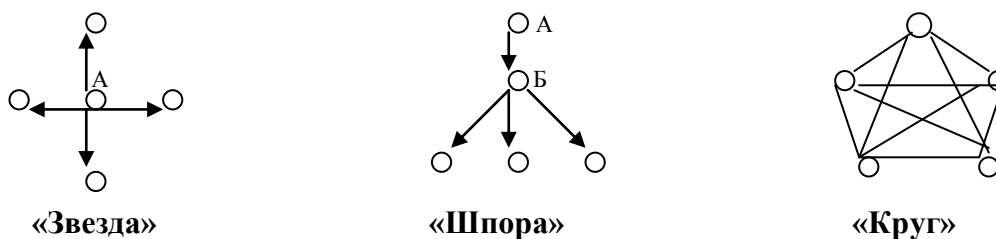


Рис. 41 – Первичные коммуникационные сети

«Звезда». В такой сети руководитель контролирует деятельность подчинённых. Число каналов может быть различным, но всегда есть центр, к которому они сходятся. Преимущества «звезды» в следующем:

- есть признанный лидер, который несёт ответственность за работу сети. Здесь сильны связи между начальником и подчиненным;
- «звезда» устойчивее других сетей, вся официальная информация исходит из центра и идёт к центру;
- позволяет быстро приступить к выполнению заданий, так как информацию и инструкции из центра можно послать одновременно всем участникам группы;
- здесь больше порядка, точности в выполнении заданий, так как центр контролирует всю сеть. Но если в центре некомпетентный

человек, «звезда» становится неэффективной. Поэтому главное значение в «звезде» имеет выбор лидера.

Основным недостатком «звезды» считается её жесткость, невозможность проявления инициативы подчиненных. Ни в одной другой сети система подчинения не выражена столь ярко, и, чтобы работа здесь шла гладко, она должна строжайше соблюдаться. Поэтому качество работы такой сети определяется в центре. Оно не может быть выше уровня работы руководителя.

«Звезда» является централизованной сетью и наиболее эффективна для решения простых, текущих задач.

«Круг» можно назвать полной противоположностью «звезды». Члены группы свободно общаются между собой, в равной степени обрабатывают информацию и принимают решение. Здесь полностью отсутствует формальный лидер, контролирующий деятельность сети. Это не означает, что в нём отсутствуют силовые линии или целенаправленное воздействие.

Преимущества «круга» в том, что он:

- формирует более благоприятный морально-психологический климат в группе и обеспечивает более высокую мотивацию и активность её участников;
- воспитывает лидеров, так как способности каждого человека на виду, и он заинтересован в том, чтобы показать себя с лучшей стороны;
- ограничивает «просеивание» информации;
- благоприятствует творческой работе;
- имеет больше контрольных точек, так как информация поступает от всех участников сети.

Недостатки «круга»:

- может возникнуть феномен «группового мышления»;
- возможный выигрыш в гибкости может угрожать стабильности и порядку;
- возможный выигрыш от неполного просеивания информации и большего числа контрольных точек может достигаться за счёт уменьшения контрольных функций каналов.

«Круг» наиболее эффективен для решения сложных творческих задач.

«Шпора» внешне похожа на «звезду», это тоже централизованная, жёсткая сеть, но есть отличия: в структуре «шпоры» три уровня, а не два, как в «звезде». Человек в центре по-прежнему занимает руководящее положение, но имеет своего начальника. Точка Б – центр реальной власти в «шпоре». Этой властью можно пользоваться в интересах А, в интересах Б или в интересах рядовых работников, находящихся на концах лучей. Б сохраняет свои позиции, пока удовлетворяет А. Главной проблемой такой сети является подбор человека на позицию Б.

Вторичными коммуникационными сетями являются: «тент», «палатка» и «дом» (рис. 42).

«Тент» – очень распространенная, сильная и устойчивая, как «звезда», коммуникационная сеть. Имеет минимальное количество неофициальных взаимодействий работников.

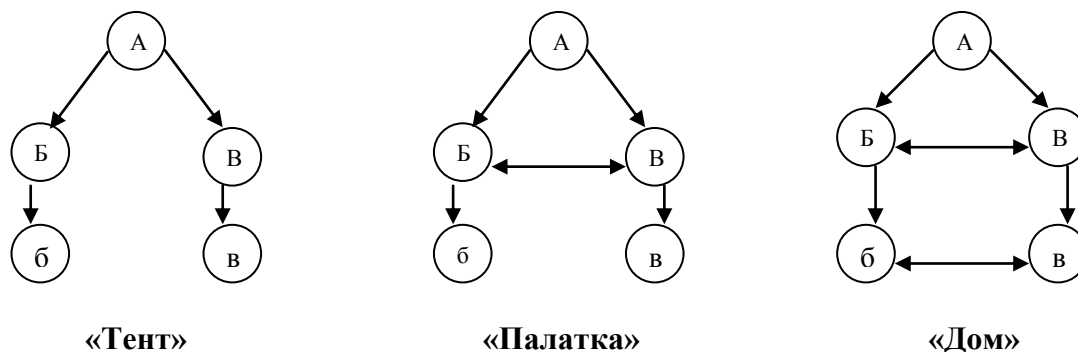


Рис. 42 – Вторичные коммуникационные сети

«Палатка» возникает из «тента», когда формально устанавливается канал Б – В (он может существовать неофициально с ведома А). «Палатка» образуется, когда руководитель А решает, что его старшим подчинённым необходимо согласовывать свои действия и дела, представляющие взаимный интерес, прежде чем передавать их ему наверх. Такая сеть может быть очень эффективной и действенной структурой, если чётко определить права и обязанности Б и В.

Когда в «палатке» возникает новый официальный канал б – в, получается «дом». Это полностью замкнутая система, где каждый может связаться с любой другой точкой по нескольким каналам, при этом не обязан следовать обычной установленной цепочкой команд. Здесь три круга коммуникаций: большой, объединяющий всех членов сети, и два малых.

С организационной точки зрения «дом» может оказаться самой опасной из всех информационных сетей из-за множества официальных каналов, по которым от одного к другому передаётся информация. Могут возникнуть информационные перегрузки. Трудности порождает ложная идея о том, что, чем больше объём передаваемой информации и чем легче её непосредственно обработать, тем лучше. Свободный обмен информацией между людьми, которые могут извлечь из этого пользу, – это хорошо, но когда непосредственный обмен ведет к «короткому замыканию» потока или информация не попадает к тем, кто должен её получить, это плохо.

Все рассмотренные выше формы и виды коммуникаций можно классифицировать по нескольким признакам (табл. 16).

Таблица 16 – Классификация коммуникаций в организации

Признак классификации	Виды коммуникаций
Субъект и средства коммуникаций	<ul style="list-style-type: none"> ● Коммуникации с помощью технических средств, информационных технологий ● Межличностные
Форма общения	<ul style="list-style-type: none"> ● Вербальные ● Невербальные
Каналы общения	<ul style="list-style-type: none"> ● Формальные ● Неформальные
Организационный признак (пространственное расположение каналов)	<ul style="list-style-type: none"> ● Вертикальные ● Горизонтальные ● Диагональные
Направленность общения	<ul style="list-style-type: none"> ● Нисходящие ● Восходящие

8.4. Управление коммуникациями в организации

Управление организационными коммуникациями предполагает знание коммуникативных барьеров и способов их преодоления. Последние связаны с проектированием организации таким образом, чтобы обеспечить и поддерживать эффективные коммуникации, как на уровне отдельного человека, так и на уровне подразделений, отделов организации. Такое проектирование включает и развитие индивидуальных навыков, опыта, умения общаться с людьми.

Руководитель должен обладать высокой коммуникативной культурой, в основе которой лежат общепринятые нравственные требования к общению, неразрывно связанные с признанием неповторимости, ценности каждой личности: вежливость, корректность, тактичность, скромность, точность, предупредительность.

Вежливость — это выражение уважительного отношения к другим людям, их достоинству, проявляющееся в приветствиях и пожеланиях, в интонации голоса, мимике и жестах.

Корректность – умение держать себя в рамках приличия в любых ситуациях, прежде всего конфликтных. Особенно важно корректное поведение в спорах, когда появляются новые конструктивные идеи, проверяются мнения и убеждения.

Тактичность – это, прежде всего, чувство меры, чувство границ в общении, превышение которых может обидеть человека, поставить его в неловкое положение.

Скромность в общении означает сдержанность в оценках, уважение вкусов, привязанностей других людей.

Предупредительность – это стремление первым оказать любезность, избавить другого человека от неудобств и неприятностей.

Точность также имеет большое значение для успеха деловых отношений. Без точного выполнения данных обещаний и взятых обязательств в любой форме жизнедеятельности дела вести трудно.

Кроме того, руководитель с высоким уровнем коммуникативной культуры должен учиться владеть:

- *эмпатией* – умением видеть мир глазами других, понимать их так же, как они понимают себя;
- *доброжелательностью* – уважением, симпатией, умением понимать людей, не одобряя их поступки, готовностью поддержать других;
- *аутентичностью* – способностью быть самим собой в контактах с другими людьми;
- *инициативностью* – способностью «идти вперёд», устанавливать контакты, готовностью браться за какие-то дела в ситуации, требующей активного вмешательства, а не просто ждать, когда другие начнут что-то делать;
- *непосредственностью* – умением говорить и действовать напрямую;
- *открытостью* – готовностью открывать другим свой внутренний мир и твёрдой убежденностью в том, что это способствует установлению здоровых и прочных отношений с окружающими;
- *любопытностью* – исследовательским отношением к собственной жизни и поведению, готовностью принимать от людей информацию о том, как они воспринимают тебя, но при этом быть автором самооценки.

Работник начинает лучше понимать других, если познаёт следующие аспекты собственной личности:

- собственные потребности и ценностные ориентации, технику личной работы;
- свои перцептивные умения, т.е. способность воспринимать окружающее без субъективных искажений, без проявления стойких предубеждений в отношении тех или иных проблем, личностей, социальных групп;
- готовность воспринимать новое во внешней среде;
- свои возможности в понимании норм и ценностей других социальных групп и других культур;
- свои чувства и психические состояния в связи с воздействием факторов внешней среды;
- свои способы персонализации внешней среды, т.е. основания и причины, по которым что-то во внешней среде рассматривается как своё, в отношении которого проявляется чувство хозяина.

Коммуникативная культура предполагает развитие культуры общения, для чего следует развивать следующие социально-психологические умения:

- психологически верно и ситуативно обусловлено вступать в общение;
- поддерживать общение, стимулировать активность партнёра;
- психологически точно определять «точку» завершения общения;
- прогнозировать реакции партнёров на собственные действия;
- психологически настраиваться на эмоциональный тон собеседника;
- овладевать и удерживать инициативу в общении;
- провоцировать желательную реакцию партнёра по общению;
- преодолевать психологические барьеры в общении;
- снимать излишнее напряжение;
- адекватно ситуации выбирать жесты, позы, ритм своего поведения;
- мобилизоваться на достижение поставленной коммуникативной задачи.

К основным коммуникационным барьерам на уровне подразделений организации относятся: различия в статусах и власти; разные цели и потребности подразделений; несоответствие коммуникативных сетей и задач, для решения которых они создаются, и дефицит формальных каналов.

Различия в статусах и власти приводят к искажению информации, поступающей от нижних уровней организации вверх по иерархии. Это связано с тем, что подчинённые, имеющие небольшую власть в организации, могут неохотно передавать информацию о проблемах, ошибках своим руководителям. Поэтому у последних возникает неверное, приукрашенное представление о состоянии дел на рабочих местах.

Руководители, обладающие большой властью, могут не почувствовать или не обратить внимания на то, что работники, имеющие низкий статус, не имеют стимулов к сотрудничеству. Устранить такой барьер позволяют «выходы в народ», создание климата доверия, открытости, поощрения инициативы, а порой и ошибок, умение слушать, политика открытых дверей, собрания работников.

Различия целей и потребностей подразделений приводит к возникновению противоречий между ними, борьбе за организационные ресурсы, следованию в первую очередь локальным целям подразделений, а не целям организации в целом. Преодолеть данный барьер помогает совершенствование структуры организации, использование специальных команд, отделов, кураторов, дополнительных каналов связи, направленных на координацию, объединение усилий разных подразделений.

Несоответствие коммуникативных сетей и задач. Количество информации и обмен ею должны соответствовать объёму и содержанию

решаемых задач. Это означает, что для решения трудной, творческой, инновационной задачи должны использоваться децентрализованные коммуникативные сети типа «круг», которые поощряют участие, обсуждение проблемы, проявление инициативы работников.

Дефицит формальных каналов. Отсутствие формальных каналов сокращает эффективность коммуникаций. В организации должно быть достаточно восходящих, нисходящих и горизонтальных коммуникаций в форме опросов работников, системы сбора предложений, информационных бюллетеней, политики открытых дверей и др.

Опрос работников — это вариант системы обратной связи. Такие опросы можно проводить с целью получения информации от руководителей и рабочих буквально по сотням вопросов:

- 1) чётко ли доведены до них цели их деятельности;
- 2) с какими потенциальными или реальными проблемами они сталкиваются или могут столкнуться;
- 3) получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую им для работы;
- 4) открыт ли их руководитель для предложений;
- 5) информированы ли они о грядущих переменах, которые отразятся на их работе.

Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации вверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем — снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх. Чаще всего такая система реализуется в варианте ящиков для предложений, куда работники фирмы могут анонимно подавать свои предложения. К сожалению, этот вариант не слишком эффективен, ибо нередко отсутствует механизм подтверждения факта рассмотрения предложений, как и стимулирование работников, чьи предложения пошли организации на пользу.

Систему сбора предложений можно создать и по-иному. Организация может развернуть частную телефонную сеть, через которую работники получают возможность анонимно звонить и задавать вопросы о назначениях и продвижениях в должности. Иногда на линии работают менеджеры, тут же отвечающие на задаваемые вопросы. Ответы направляются либо непосредственно работникам (если вопрос не анонимный), либо печатаются в информационном бюллетене фирмы.

Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации. Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для работников. В подобные ежемесячные бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, на темы охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям в скором времени, подборка «работник месяца»,

ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников.

Современные информационные технологии. Достижения в области информационных технологий могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организации. Персональный компьютер уже оказал большое влияние на информацию, которую рассылают и получают руководители, специалисты, другие работники организации. Электронная почта даёт возможность работникам направлять письменные сообщения любому человеку в организации, что сокращает необходимость телефонных разговоров. Последние нововведения в системах телефонной связи позволяют одному человеку направить сообщение одновременно разным людям, а затем позвонить и получить ответы на исходные сообщения. В ходе видеоконференций люди, находящиеся в разных местах, в том числе и в разных странах, обсуждают всевозможные проблемы, глядя друг другу в лицо.

Вопросы для повторения и обсуждения.

1. Какую роль в управлении играют коммуникации? Почему менеджеры должны владеть искусством коммуникации?
2. Опишите элементы и этапы процесса коммуникаций на примере обмена информацией между студентами и преподавателем на семинаре (при ответе используйте рис. 39.)
3. Назовите виды коммуникаций в организации. Поясните примерами из собственной практики.
4. Какие коммуникации имеют особое значение для изучения ОП и почему? От каких факторов они зависят?
5. Какова роль невербальных сигналов в осуществлении вербальных коммуникаций?
6. Приведите примеры барьеров на пути межличностного обмена информацией. Назовите коммуникативные барьеры, существующие в учебной аудитории.
7. Часто сообщение, которое мы пытаемся передать, встречает сопротивление. Какой вид и стиль межличностных коммуникаций будет предпочтительней, если существует вероятность его неприятия?
8. Раскройте пути улучшения коммуникаций в организации.
9. Чем формальная информационная система отличается от неформальной? Каковы их цели?
10. Есть ли связь между восприятием и обменом информацией?
11. Каково значение обратной связи и информационного шума в коммуникационном процессе?
12. Какими способами руководители могут повысить эффективность обмена информацией в организации?
13. Каким образом организация может определить эффективность своих коммуникаций?
14. Как правильно выбрать форму межличностных коммуникаций?

15. Как и почему менеджеры должны контролировать информацию, поступающую через слухи?
16. Какой наибольший барьер, по вашему мнению, существует для восходящих коммуникаций в организации? Объясните.
17. Какой коммуникативный навык является для менеджера более важным – активное слушание или четкое формулирование своих мыслей, задач?
18. Есть ли особенности коммуникаций в группах с разными задачами? Например, могут ли быть различными коммуникации в группе стратегического планирования и в группе продавцов магазина?
19. Почему прямые, непосредственные коммуникации с исполнителями считаются эффективными? При формулировке ответа используйте такие понятия, как богатство канала (насыщенность) и невербальные коммуникации.
20. Назовите основные типы первичных коммуникационных сетей. Какой из них наиболее устойчив? Какой наиболее подходит для выполнения творческой работы?
21. Какие коммуникационные сети способствуют сочетанию формальных и неформальных коммуникаций, отношений в организации?
22. Как, по вашему мнению, можно развить навыки понимания невербальных символов общения?
23. Согласны ли вы с мнением, что при общении основная задача состоит в том, чтобы сказать как можно меньше, а узнать как можно больше? С развитием какого навыка связана эта задача?
24. Обратившись к рис. 43, объясните, как сложность сообщения влияет на выбор канала информации.

Самый богатый канал ←————→ **Самый бедный канал**

Физическое присутствие (разговор «лицом к лицу»)	Каналы устного взаимодействия (телефон, электронные средства информации)	Персональные каналы передачи письменной информации (личное письмо, докладная записка)	Безличные каналы передачи письменной информации (отчеты, доклады, бюллетени)
--	--	---	--

Наилучший канал для сложной, многозначной, новой информации ←————→ **Наилучший канал для простого, рутинного, четкого сообщения**

Рис. 43 – Выбор канала информации применительно к сложности сообщения

24. Каковы основные различия в системе коммуникаций в условиях статичной и динамичной организации?
25. Охарактеризуйте коммуникацию как действие, как взаимодействие и как процесс.
26. Каковы плюсы и минусы телекоммуникативных систем, виртуальных офисов?

27. Проанализируйте в контексте коммуникативных процессов систему электронной почты. В какой степени она соответствует коммуникативному процессу? Какие барьеры могут возникнуть при использовании электронной почтой?

28. Как Вы считаете, можно ли понять смысл следующего диалога, не является ли он абсурдным:

- Чёрная?
- Нет, красная
- А почему тогда белая?
- Потому что зелёная.

ТЕСТ ⁹⁵

Умение слушать

Прочтите каждый вопрос и обведите один из ответов. АН – абсолютно не согласен, Н – не согласен, СР – нечто среднее или не уверен, С – согласен, АС – абсолютно согласен. Пожалуйста, ответьте честно, поскольку здесь нет верных или неверных ответов.

1.	Я с трудом запоминаю то, о чем мне говорят	АН	Н	СР	С	АС
2.	Я вежливо выслушиваю людей	АН	Н	СР	С	АС
3.	Я часто не могу понять, что человек имеет в виду	АН	Н	СР	С	АС
4.	Я редко задаю вопросы, когда слушаю	АН	Н	СР	С	АС
5.	Я стараюсь не делать неуместных замечаний	АН	Н	СР	С	АС
6.	Я с трудом сосредотачиваюсь на том, что говорит кто-либо другой	АН	Н	СР	С	АС
7.	Я проявляю интерес к тому, что говорит другой человек	АН	Н	СР	С	АС
8.	Я с легкостью запоминаю то, что говорят другие	АН	Н	СР	С	АС
9.	Меня беспокоит, что я делаю неправильные выводы относительно того, что человек имеет в виду	АН	Н	СР	С	АС
10.	Когда я говорю, я стараюсь связывать свои замечания с тем, что было сказано моим собеседником	АН	Н	СР	С	АС
11.	Когда я слушаю, я стараюсь в достаточной степени выразить свою ответную реакцию на сказанное	АН	Н	СР	С	АС
12.	Реагируя на действия других людей, я обычно не выражаю симпатии	АН	Н	СР	С	АС

Подсчёт баллов производится следующим образом:

- каждый ответ на вопросы 2, 5, 7, 8, 10, 11 оцениваются баллами от 1 (АН) до 5 (АС) соответственно;
- ответы на вопросы 1, 3, 4, 6, 9, 12, – по обратной шкале (от АН – 5 баллов до АС – 1 балл).

⁹⁵ *Стивак В.А.* Организационное поведение. С.603.

Чем выше сумма набранных баллов, тем более высоки ваши навыки активного слушателя.

Как данный тест способствует познанию и совершенствованию коммуникативной культуры и социально-психологических умений общения?

ЗАДАНИЕ

Виды общения

Прочитайте задание и ответьте на вопросы:

1. Какие виды общения и почему способствуют повышению эффективности управления?
2. Какие функции выполняют коммуникации в каждом из приведённых видов общения?

Выделяют следующие виды общения:

- *«Контакт масок»*, когда отсутствует стремление понять и учитывать особенности личности собеседника, используются привычные маски (вежливости, строгости, скромности, безразличия) – набор выражений лица, жестов, стандартных фраз, позволяющих скрыть истинные эмоции, отношение к собеседнику.
- *Примитивное общение*, когда в отношении собеседника возникает один вопрос: «А что я с этого буду иметь?», в зависимости от ситуации может «проникнуться», а может оттолкнуть. В любом случае, получив желаемое, человек теряет дальнейший интерес к собеседнику и не скрывает этого.
- *Формально-ролевое общение*, когда строго регламентированы содержание, средства общения.
- *Деловое общение*, когда при решении вопроса интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения.
- *Духовное межличностное общение*, когда в ходе беседы может быть затронута любая тема; собеседники хорошо знают друг друга, могут предвидеть реакцию на информацию. Такое общение представляет беседу друзей.
- *Манипулятивное общение* направлено на извлечение выгоды от собеседника, когда используются разные приёмы: лесть, запугивание, шантаж, «пускание пыли в глаза», обман, демонстрация доброты и т.д.
- *Светское общение* – суть его в беспредметности, говорят то, что положено в подобных случаях, чья-либо точка зрения не имеет здесь значения.

ГЛАВА 9. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ.

Основные вопросы.

1. Содержание, функции и механизм поведения организации.
2. Система элементов современного механизма управления поведением организации.
3. Особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла.
4. Корпоративная культура и поведение организации.
5. Понятие управленческой этики. Критериальные подходы к принятию этических решений.
6. Влияние корпоративной культуры на инновационную деятельность организации.
7. Формирование, поддержание и изменение корпоративной культуры.
8. Формирование и управление репутацией организации.
9. Социальная ответственность организаций и её соотношение с юридической и экономической ответственностью. Области социальной ответственности организации.
10. Реакции организации на социальные требования окружения.

9.1. Содержание, функции и механизм поведения организации.

Управление поведением организации – это управление её поведением во внешней и внутренней среде по отношению к внешним и внутренним стейкхолдерам (заинтересованным группам). Постоянно меняющаяся среда функционирования организаций требует от них упрочения конкурентоспособности, ориентации на предприимчивость и инновации, быстрого и гибкого реагирования на сигналы рынка.

Приспособление организаций к внешней среде при безусловной важности интеграции их внутренней среды становится первостепенной и жизненно необходимой потребностью развития организаций.

Экономическое поведение организации в условиях рыночной неопределённости выступает как адаптивное хозяйствование, направленное на поиск, сохранение рентабельных направлений деятельности и расширение рыночной позиции на основе установления взаимосвязей и взаимодействий между организацией и её стейкхолдерами, внутренней и внешней согласованности системы интересов всех участников хозяйственной деятельности, обеспечивающих динамическое соответствие в системе «организация – среда» для выживания в долгосрочной перспективе.

Содержанием такого поведения выступает гибкая система взаимодействий стейкхолдеров как внутри организации, так и на её входах и выходах, которая обеспечивает воспроизводство необходимых ресурсов,

формирует самоорганизующуюся сеть предприятий, способных к саморазвитию и осуществляющих взаимный процесс адаптации к меняющейся среде, поддерживает и укрепляет устойчивое положение организации для выживания в долгосрочной перспективе. Устойчивость функционирования организации должна обеспечивать система управления изменениями.

Цель, как системообразующий фактор поведения организации, возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, институтов, связанных с её деятельностью. Наиболее устойчивое влияние на целевую ориентацию оказывают интересы собственников, менеджеров, работников и потребителей. Однако цель организации в целом не совпадает ни с одной из указанных заинтересованных групп. В самых общих чертах цель организации, функционирующей в рыночной среде, состоит в обеспечении устойчивого хозяйствования и выживания в долгосрочной перспективе, которое возможно только на основе перманентных изменений, развития. В свою очередь, данная цель может быть представлена как система целей, имеющих более конкретные характеристики:

- создание, поддержание и изменение ключевых компетенций потенциала организации, обеспечение их соответствия окружающей среде;
- удовлетворение потребностей, которые принимают форму пожеланий, предложений или требований, внешних и внутренних стейкхолдеров;
- реализация ожиданий организации удовлетворения своих потребностей внешними и внутренними стейкхолдерами. При этом степень близости внешних и внутренних ожиданий в значительной степени определяет конкурентоспособность, развитие, эффективность и выживание организации в долгосрочной перспективе.

Экономическое поведение организации в условиях рыночной неопределённости выступает в *двух формах*: адаптации организации к среде и влияния на среду с целью её изменения. Такое поведение охватывает не только реакции организации на изменения после того, как они уже произошли, но и все действия стратегического характера, которые упреждают изменения внешней среды и улучшают долгосрочную рыночную позицию организации. В связи с этим необходимо различать краткосрочную и долгосрочную адаптацию, которая предполагает развитие и рост организации.

Адаптация – это процесс приспособления функционирующего предприятия к внешней среде на основе изменения предприятия, его функций, структуры, взаимоотношений и взаимодействий внутри предприятия и с внешними контрагентами на основе изменения самой среды. Суть адаптации в том, что внутренние процессы предприятия, несмотря на изменчивость его внешних условий, поддерживают

устойчивость, необходимую не только для выживания в краткосрочном периоде, но и для развития предприятия и выживания в долгосрочном периоде, которое предполагает получение оптимальной с точки зрения устойчивого долгосрочного развития прибыли. В данном случае имеется в виду как устойчивость функционирования предприятия, так и устойчивость равновесия в системе «предприятие – среда».

В условиях рыночной неопределённости, когда предприятия вынуждены функционировать в изменяющейся среде и самостоятельно определять своё место в сети взаимодействующих предприятий, цели и стратегии, наибольшее значение приобретают такие свойства экономического поведения, как целостность, целенаправленность, самоорганизация, гибкость и устойчивость.

Целостность означает внутреннее единство предприятия как социотехнической системы, его качественную определённость и относительную автономность, независимость от окружающей среды.

Самоорганизация означает изменение структуры предприятия, корректировку целей, содержания деятельности для более рационального функционирования в изменяющихся условиях, что позволяет предприятию адаптироваться к среде. Это свойство лежит в основе стратегического развития предприятия и реализуется через самостоятельное формирование стратегии его поведения.

Гибкость представляет собой способность предприятия перераспределять ресурсы с одного вида деятельности на другой без коренного изменения организационной структуры, основных производственных фондов, технологий и персонала, осваивать выпуск и прибыльную продажу новых и разных товаров, учитывая потребности покупателей и изменение стратегий конкурентов, и тем самым развиваться и выживать в долгосрочной перспективе.

Интегрированным (обобщающим) свойством экономического поведения предприятий является *устойчивость*. Экономическая устойчивость предприятия – это способность к сохранению своей целостности и качественной определённости в процессе функционирования в изменяющихся условиях. Такая устойчивость представляет собой способность предприятия, находившегося в состоянии динамического равновесия между его потенциалом и внешней средой, выполнять необходимые функции и достигать поставленные цели при изменившихся условиях, нарушивших равновесие в системе «предприятие – среда», и восстанавливать прежнее или новое состояние равновесия между всеми элементами системы через изменение потенциала предприятия или изменение характера взаимоотношений с внешней средой.

На устойчивость предприятия оказывают влияние разные факторы: объём производства, его диверсификация, эффективность хозяйственных и финансовых операций, высокое качество продукции, пользующейся

спросом, наличие эффективных форм взаимодействия с внутренними и внешними заинтересованными группами и т.д.

Обеспечивается устойчивость такими элементами самоорганизации, как корректировка целей, изменение функций и структуры предприятия, содержания его деятельности и деятельности внутренних агентов, а также способностью гибко маневрировать ресурсами, реагировать на изменение спроса покупателей и стратегий конкурентов, быстро перестраивая деятельность применительно к новым требованиям.

В условиях неопределённости внешней среды производственная функция перестает быть главной функцией экономического поведения предприятия. Более важным становится долгосрочная готовность предприятия адаптироваться к изменениям внешней среды.

В определённой рыночной среде, когда факторов, воздействующих на предприятие немного, и они почти не меняются, предприятия могут успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние процессы, связанные с эффективностью использования ресурсов в текущей деятельности. Основными функциями этой деятельности являются:

- производство продукции, пользующейся спросом, с минимальными издержками;
- реализация продукции по выгодным ценам и через обмен возмещение в срок всех издержек производства и обращения и получение прибыли;
- покупка качественных ресурсов, готовых к производительному потреблению в строго установленные сроки.

Реализация этих функций в неопределённой рыночной среде зависит не столько от собственных усилий предприятия, осуществления его внутренних процессов, сколько от его взаимодействия с другими хозяйствующими субъектами, которое осуществляется с помощью материальных, финансовых и информационных потоков. Данное взаимодействие позволяет предприятиям адаптироваться к внешней среде, изменения которой вызывают необходимость поиска новых форм взаимодействия. Появляются новые функции поведения организации.

Краткосрочная адаптация и реализация целей в краткосрочной перспективе осуществляется через следующие функции:

- снижение уровня неопределённости внешней среды посредством информационного мониторинга;
- осуществление производственного процесса на основе создания зоны стабильности и контроля окружения;
- поддержание непрерывного потока необходимых ресурсов;
- создание условий сбалансированного взаимодействия технической и социальной подсистем;
- обеспечение сотрудничества персонала и администрации;
- создание системы резервов;

- балансирование интересов предприятия, его основных агентов и контрагентов.

Реализация перечисленных функций формирует конкурентоспособность предприятия. Индикаторами *краткосрочной адаптации*, позволяющими оценивать вероятность выживания в долгосрочном периоде могут быть производительность, экономическая эффективность, качество продукта, норма прибыли, способность быстро разрабатывать новые продукты, аварийность, текучесть кадров, количество невыходов на работу, моральное состояние и удовлетворённость работников, цена акции, доля рынка, репутация предприятия, наличие долгосрочных контрактов, соглашений о сотрудничестве с партнёрами, возможность получения полной, точной информации и вовремя, возможность контролировать отношения с партнёрами.

Долгосрочная адаптация предприятия и реализация стратегических целей осуществляется через следующие функции:

- поддержание и увеличение конкурентоспособности предприятия;
- гибкое развитие и рост предприятия;
- балансирование и консолидация интересов, а также взаимный контроль деятельности всех участников экономического поведения предприятия.

Таким образом, адаптация охватывает все действия стратегического характера, и способствует выживанию предприятия в долгосрочном периоде.

Познание функциональной взаимосвязи экономического поведения предприятия есть познание механизма его поведения. Под этим механизмом понимается совокупность средств, методов, форм и правил организации взаимодействия экономических агентов и контрагентов предприятия для реализации функций экономического поведения и достижения предприятием поставленных целей. Механизм экономического поведения предприятия есть единство и взаимодействие механизма адаптации предприятия к среде, механизма влияния на среду и механизма интеграции внутренней среды предприятия.

Элементами механизма являются: **субъекты** хозяйственной деятельности предприятия – руководство и персонал, а также внешние контрагенты-партнёры; **цели и интересы** предприятия, агентов и контрагентов; **формы организации** хозяйственной деятельности – гибкая согласованная деятельность, совместная самоорганизация хозяйствующих субъектов; **методы** – партнёрство, как внутри предприятия, так и с его внешними контрагентами, создание устойчивых сетей производственной, экономической и социальной координации и интеграции совместных действий; **средства** – объединение ресурсов агентов и контрагентов, сочетание власти и доверия между ними; **объект** - хозяйствующие субъекты, внешняя среда и её параметры. Такой механизм интегрирует внутренних агентов, соединяет предприятие с его поставщиками и

потребителями в единую целостную хозяйственную структуру, которая обеспечивает гибкость, самоорганизацию, устойчивость и целенаправленность предприятия.

Механизм экономического поведения предприятия реализуется в стратегии, процессах её разработки и осуществления, а сама стратегия становится инструментом адаптации и влияния предприятия на среду. Стратегия – это комплексный план достижения миссии и целей предприятия посредством установления взаимодействия и динамического равновесия в системе «предприятие – среда». Сущность стратегии состоит в самоорганизации, позволяющей адаптироваться предприятию к меняющимся условиям функционирования для поддержания и улучшения долгосрочной рыночной позиции. Теоретическая модель механизма управления экономическим поведением предприятия, функционирующего в неопределённой среде, представлена на рис. 44.



Рис. 44 – Механизм управления экономическим поведением предприятия в неопределённой среде.

Механизм управления поведением предприятия действует следующим образом: руководство и персонал, изучив внешнюю и внутреннюю среду предприятия, совместно, на основе партнёрства и сотрудничества, в том числе с внешними контрагентами разрабатывают стратегию предприятия, выполняют свои текущие производственные и управленческие функции для осуществления этой стратегии, чтобы

предприятие реализовало свои функции, которые позволят получить определённый результат (конечным результатом хозяйственной деятельности не могут служить ни объём производства, ни прибыль, ни какой-либо иной показатель или сфера деятельности сами по себе. Важным для развития и выживания являются: положение на рынке, инновационная активность, производительность, развитие человеческих ресурсов, высокие финансовые результаты и главный конечный результат – удовлетворённость потребителя), адаптироваться в постоянно меняющемся окружении, достичь поставленные цели и обеспечить выживание в долгосрочной перспективе. Конечное состояние предприятия контролируется и оценивается.

Такой механизм формирует и поддерживает сеть самоорганизующихся хозяйствующих субъектов, способных функционировать и выживать в неопределённой среде.

Механизм адаптации предприятия к среде реализуется через следующие инструменты:

- **деятельность за пределами предприятия**, которая предполагает создание информационной системы, позволяющей получать информацию об изменениях, произошедших у основных контрагентов предприятия; снижать неопределённость на входах и выходах и защищать, реализовывать интересы предприятия в среде. Деятельность за пределами предприятия осуществляется такими службами, как снабжение, маркетинг, стратегическое планирование, логистика;

- **прогнозирование тенденций развития внешней среды и стратегическое планирование деятельности предприятий**, которые на основе предвидения будущих событий подготавливают предприятие к возможным изменениям рыночной ситуации и неблагоприятным воздействиям окружения. Стратегическое планирование формулирует цели и стратегию предприятия, которая обеспечивает соответствие между предприятием и его средой;

- **слияния, приобретение новых предприятий, образование стратегических альянсов** с другими предприятиями, в том числе с бывшими конкурентами. Использование этого инструмента обеспечивает предприятие полноценными партнёрами для создания перспективных, стабильных, интегрированных производственных, снабженческо-сбытовых, инвестиционных и инновационных структур. Это сокращает неопределённость среды за счёт создания зоны стабильности; подготавливает предприятие к труднопрогнозируемым изменениям ситуации; ограничивает возможности оппортунистического поведения партнёров; снижает транзакционные издержки; позволяет найти новое место предприятия в среде; обеспечивает его гибкость и адаптивность, создаёт предпосылки влияния на внешнюю среду и приводит к образованию синергетических эффектов. Синергетический эффект возникает в результате усиления субординации, координации и интеграции в сети предприятий-партнёров;

- **гибкие организационные структуры**, значимость которых как инструмента приспособления предприятия к среде состоит в том, что структура определяет характер и количество информационных и коммуникационных связей как внутри предприятия, так и между ним и его контрагентами. Гибкая, адаптивная структура позволяет предприятию эффективно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде и осуществлять внутренние трансформации благодаря таким чертам, как способность быстро внедрять изменения и ориентация на человеческий потенциал, как основной ресурс предприятия. Такие структуры через делегирование полномочий, приближение принятия решений к местам возникновения проблем, способствуют превращению работника из управляемого объекта в субъекта производственного, управленческого и социального процессов в организации, вовлечённого в процесс принятия решений. Гибкие организационные структуры ориентируют предприятия на освоение новых продуктов, новых рынков и новых технологий. Они позволяют обеспечить партнёрство и сотрудничество между всеми участниками хозяйственной деятельности предприятия, а также с потребителями его продукции и поставщиками ресурсов;

- **партнёрские отношения между руководством предприятия и его персоналом**, которые обеспечивают взаимодействие экономических агентов внутри предприятия, интеграцию внутренней среды и поддержание внутренней целостности.

Предприятие не только подчиняется существующим экономическим отношениям, но и само формирует их, формирует ту среду, в которой функционирует. Влияние предприятия на среду возможно, когда оно интегрировало в себя достаточное количество ресурсов и обладает высоким социально-экономическим потенциалом. Предприятие предпочтет влияние на среду, когда очередное приспособление под изменения внешней среды будет оценено им как более дорогостоящий процесс, чем изменение самого окружения. Инструментами реализации механизма влияния предприятия на среду являются:

- **реклама**, которая формирует новые потребности, изменяет среду функционирования предприятия посредством сигналов о качестве товара, возведения барьеров входа на рынок предприятий-конкурентов, формирования доверительных отношений с потребителями и поставщиками;

- **«паблик рилейшнз»**, которые устанавливают и поддерживают систему коммуникаций с контрагентами предприятия с целью *формирования репутации*, благоприятного общественного мнения о предприятии, его продукте, что укрепляет доверительные партнёрские отношения в сети взаимодействующих с предприятием агентов и контрагентов;

- **постоянные и устойчивые связи с поставщиками и потребителями на основе долгосрочных контрактов**, которые изменяют

внешнюю среду через ограничение реакций партнёров на изменение ситуации, увеличение взаимных обязательств и доверия, на основе которых усиливается координация и интеграция между ними. Всё это способствует формированию устойчивой сети взаимодействующих предприятий, которая структурирует внешнюю среду и позволяет контролировать её;

- **лоббирование интересов предприятия** в парламенте, правительстве, в том числе местном, других властных структурах, благодаря которому предприятие становится участником, а порой и равноправным партнёром правительства при формировании правовой базы и отраслевой, микроэкономической и макроэкономической политики. Для получения возможности лоббирования предприятия организуют вертикальные или горизонтальные структуры (объединения и ассоциации производителей одного вида продукции), ФПГ которые, кроме экономической, приобретают и политическую силу, возможность давления и равноправного сотрудничества с правительством и Центральным банком;

- **профессиональные ассоциации** с другими предприятиями для защиты общих интересов. Ассоциация – добровольное объединение различных предприятий, создаваемых с целью оказания помощи, поддержки, содействия, защиты и лоббирования их интересов. Обычно ассоциации создаются для достижения некоммерческих целей. Необходимость их создания связана с тем, что рынок предполагает взаимодействие фирм – производителей одного товара. Деятельность ассоциаций направлена на налаживание взаимодействия, координацию предприятий-членов ассоциации, оказание информационных, маркетинговых услуг, повышение профессионального уровня управленческих кадров, защиту прав и интересов в законодательных, исполнительных, правоохранительных органах, информирование общественности, влияние на общественное мнение. Прежде всего, это организационная, методологическая и консультационная помощь, юридическая защита.

В литературе выделяется два стиля поведения организации: *приростный* и *предпринимательский*. Первый характеризуется постановкой целей «от достигнутого», направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в её взаимодействиях с внешней средой. Такие организации стремятся избежать изменений, ограничить их или минимизировать. При приростном поведении действия предпринимаются в том случае, если необходимость изменений стала настоятельной. Поиск альтернативных решений ведётся последовательно и принимается первое удовлетворительное решение. Такое поведение реализует большинство успешно работающих длительное время коммерческих организаций и фактически все некоммерческие организации в области образования, здравоохранения и т.п. Предпринимательский стиль поведения организации характеризуется стремлением к изменениям, к предвосхищению будущих опасностей и

новых возможностей. Предпринимательского поведения чаще придерживаются коммерческие организации, эффективность деятельности которых связана с рыночными испытаниями. Они ведут постоянный поиск возможностей роста за счёт изменений. Организации, придерживающиеся различных стилей поведения, существенно отличаются по своим характеристикам.

Организация, придерживающаяся приростного стиля поведения:

- видит свою цель в оптимизации прибыльности;
- её организационная структура сравнительно стабильна;
- работа ведётся в соответствии с ходом технологического процесса переработки ресурсов;
- экономия на масштабах производства считается главным фактором эффективной деятельности, а сами её виды слабо увязаны между собой;
- управленческие решения представляют собой реакцию организации на уже возникшие проблемы.

Организация, придерживающаяся предпринимательского стиля поведения, имеет иные характеристики:

- целью организации является оптимизация потенциала прибыльности;
- организационная структура гибкая, изменяющаяся адекватно факторам внешней среды;
- управленческие решения принимаются через активный поиск возможностей и упреждения угроз внешней среды путём предвидения проблем.

До настоящего времени считалось, что стили организационного поведения могут последовательно заменять друг друга, но вероятно в будущем коммерческие организации должны будут научиться применять оба стиля одновременно, так как именно эти стили лежат в основе соответствующих типов управления – стратегического и оперативного, реализуемых в современной организации.

9.2. Система элементов современного механизма управления поведением организации в рыночной среде

Управление современными организациями, интегрированными с постоянно меняющейся внешней средой, всё больше ориентируется не на достижение заранее определённых целей, а на обеспечение устойчивого развития организации для выживания в долгосрочной перспективе.

Механизм процесса стратегического управления можно представить в виде модели взаимосвязей основных элементов управления, которая предполагает наличие объекта и субъекта управления, миссии и целей управления, стратегии, функций и структуры управления, управленческих решений, методов и стилей управления, выбор которых определяет

организационное поведение, направленное на достижение запланированного результата, который обеспечит устойчивое развитие и выживание в долгосрочной перспективе (рис. 45).

Стратегическое управление, так же как и оперативное управление, представляет собой взаимосвязь и взаимодействие основных и специфических функций управления. Но изменяется содержание основных функций (планирования, организации, мотивации и контроля), и появляются новые специфические функции управления. Так, например, планирование трансформируется в стратегическое планирование, и появляются такие специфические функции, как маркетинг, управление нововведениями, управление рисками, публич рилейшнз, управление человеческими ресурсами и др. Стратегическое управление направлено на разработку и реализацию стратегии развития, которая становится механизмом адаптации организации к среде и/или изменения самой среды. Именно стратегия обеспечивает достижение миссии и целей организации посредством установления динамического соответствия в системе: «организация – среда».

Объективные функции процесса управления проявляются в функциях органов управления, которые реализуются в функциях управленческих работников. В функциях работников аппарата управления происходит своеобразная «персонификация» объективно необходимых функций процесса управления. В связи с этим сам процесс управления в организации предстаёт как совокупность целенаправленных специализированных видов управленческого труда. Деятельность управленческих работников связана с поиском, передачей, анализом информации, подготовкой, принятием, реализацией и контролем управленческих решений, которые выступают продуктом управленческого труда и воплощают в себе управляющее воздействие субъекта на объект управления.⁹⁶

Процесс управления должен быть определённым образом организован, иметь соответствующую структуру. Проектирование организационной структуры означает реализацию функции организации. Структура управления, являясь формой процесса управления, обеспечивает координацию, интеграцию, взаимодействие субъекта и объекта управления.

Турбулентная среда современных организаций предполагает проектирование гибких органических структур, которые позволяют эффективно реагировать на изменения среды и осуществлять внутренние трансформации благодаря таким свойствам, как способность быстро осуществлять изменения и ориентация на человеческий фактор.

⁹⁶ Дорощеева Л.И. Основы теории управления. Москва – Берлин: Директ-Медиа, 2015. С. 16 – 17.

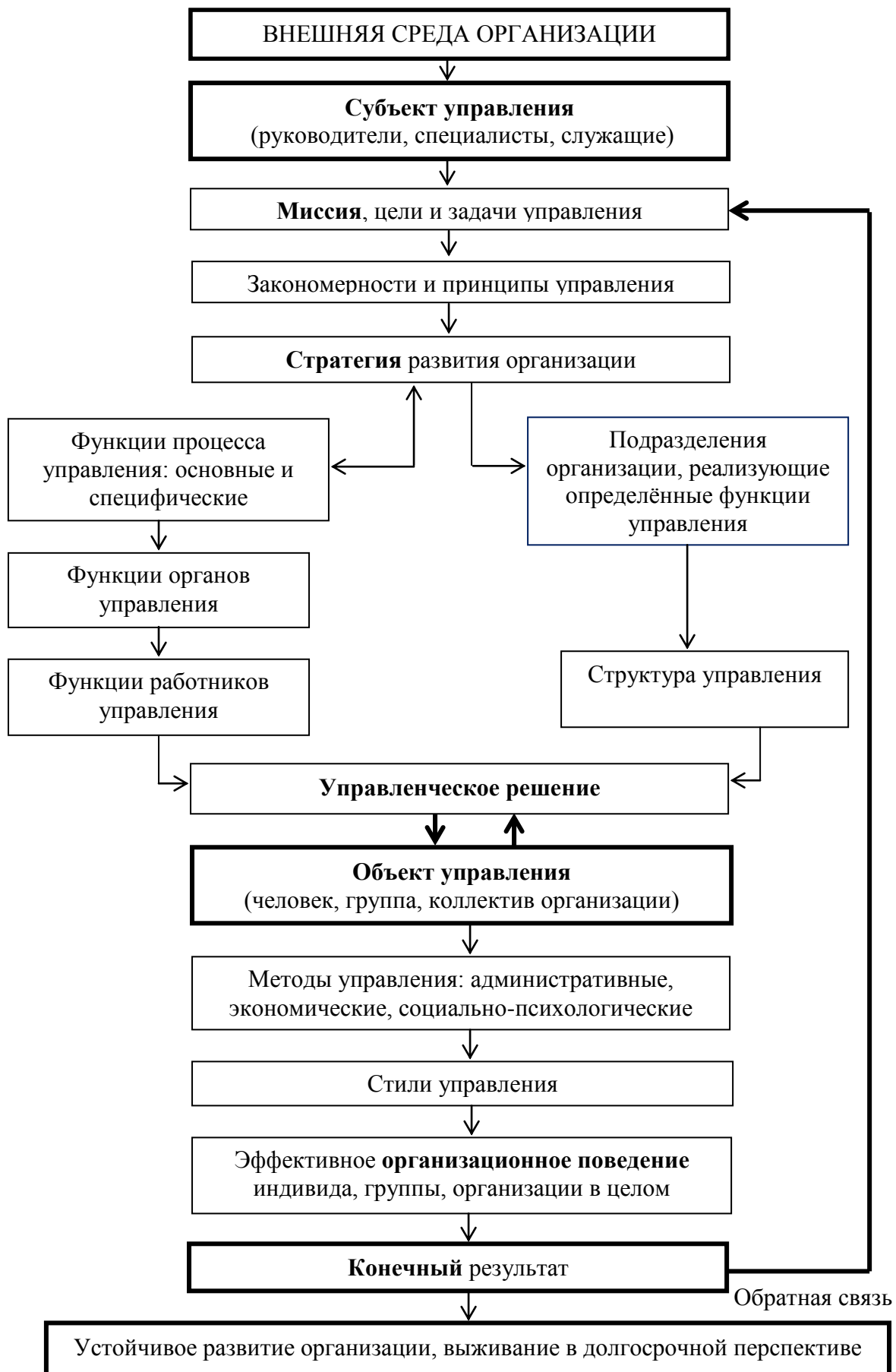


Рисунок 45 – Система элементов механизма управления поведением организации

Реализация функции мотивации предполагает выбор методов управления, которые определяются целями управления, спецификой объекта и субъекта управления, а также ситуацией. Эффективное управление реализуется разными методами управления: организационно-распорядительными, экономическими и социально-психологическими. Необходимость вовлечения персонала в решение сложных задач, предполагает создание условий для реализации творчества, инициативы, самовыражения, ответственности со стороны работников, что предполагает отказ от широкого применения административных методов и овладение разнообразными социально-психологическими методами управления. Такое изменение в соотношении методов управления приводит к перераспределению власти в организации и изменению стиля управления, который становится более демократическим, ориентированным на отношения, человека, раскрытие его способностей, на формирование вокруг себя команды единомышленников.

Взаимодействие субъекта и объекта управления, его характер определяются содержанием функций управления, его структурой, методами и стилями управления, которые, в свою очередь, определяют модель организационного поведения: авторитарную, опекающую, поддерживающую или коллегиальную, в большей мере обеспечивающую внутреннюю и внешнюю эффективность функционирования организации.

Познание функциональных взаимосвязей процесса управления позволяет познать механизм его действия. Правильное определение содержания функций управления и их классификация позволяют не допустить смешения объективных функций процесса управления с функциями органов и работников аппарата управления, с технологическими этапами принятия решений или с видами управленческого труда. Современное содержание функций стратегического управления предполагает проектирование гибких органических структур, новых моделей организационного поведения с их принципами, методами, стилями управления, способными обеспечить устойчивое развитие и выживание организации в долгосрочной перспективе в турбулентной среде.

Итак, система элементов механизма управления поведением организации в рыночной среде отражает следующие аспекты:

- функции управления обуславливаются миссией и целями организации. Изменение среды функционирования, миссии и целей вызывает изменение функций;
- организационная структура как форма процесса управления определяется его функциями. Изменение содержания функций требует изменения структуры;
- выбор и соотношение разных методов управления в деятельности менеджеров обуславливаются целями, особенностями субъекта и объекта управления и определяют стиль управления;

- все перечисленные элементы управления воплощаются в модели организационного поведения, определяющей характер взаимодействия субъекта и объекта управления и позволяющей получить конечный результат, который обеспечит выживание организации в долгосрочной перспективе.

9.3. Особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла.

Жизненный цикл организации – это период, в течение которого организация проходит четыре стадии своего развития: создание, рост, зрелость и спад. Это предсказуемые изменения состояния организации, которые протекают во времени с определённой периодичностью, последовательностью.

Каждая стадия жизненного цикла имеет специфические особенности.

Стадия создания организации. Организация находится в стадии становления, цели пока ещё недостаточно чёткие, творческий процесс протекает свободно. Основные усилия направлены на создание продукта и выживание в условиях рынка. Организация, как правило, небольшая, отношения между сотрудниками неформальные. Тип лидера – новатор.

На этой стадии перед организацией стоят две задачи:⁹⁷

- доступ к необходимым ресурсам;
- овладение механизмом конкуренции.

Руководство должно сосредоточить особое внимание на:

- изучении потребительского спроса на производимую продукцию, услуги на конкурентных рынках;
- сборе и анализе информации о деятельности и намерениях конкурентов, их сопоставлении с возможностями, ресурсами своей организации;
- выявлении необходимости и целесообразности наращивания потенциала организации и внесении соответствующих корректив в стратегию;
- рационализации управленческого процесса, включающей расстановку кадров, создание механизма принятия решений, системы мотивации;
- принятии мер по привлечению дополнительных ресурсов.

Стадия роста организации. На этой стадии интенсивно развиваются инновационные процессы, окончательно формируется миссия организации. Коммуникации и контроль остаются неформальными. По мере роста усиливаются процессы разделения и специализации управленческого труда, что приводит к образованию новых структурных подразделений, увеличению уровней иерархии.

⁹⁷ Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. С.266-270.

На данной стадии организация решает следующие задачи:

- обеспечить условия экономического роста;
- достичь высокого качества товаров и услуг.

Основными задачами руководителя являются:

- решение социальных проблем коллектива, ведущее к росту мотивации персонала;
- обеспечение баланса между текущей и перспективной инновационной деятельностью, между повышением качества продукции и услуг и поисками новых сфер приложения капитала;
- оптимизация соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении, проектирование прогрессивных структур управления, внедрение инновационных технологий.

Стадия зрелости организации. Структура организации становится иерархически всё более сложной, формальной, вводятся новые правила и процедуры. Усиливается роль высшего руководства. Процесс принятия решений становится всё более консервативным. Весьма вероятно бюрократичивание аппарата управления. Для предупреждения этого необходима децентрализация управления, корректировка системы мотивации.

Перед организацией стоят задачи:

- обеспечить общую стратегическую дееспособность;
- сохранить и упрочить устойчивое положение на рынке.

Руководитель организации должен:

- заранее организовать работу по созданию и освоению новой продукции, чтобы избежать снижения эффективности в результате морального старения выпускаемых товаров;
- периодически корректировать организационную структуру с целью обеспечения большей гибкости;
- постоянно анализировать поведение конкурентов и вносить изменения в стратегию развития организации;
- использовать возможности технического и технологического перевооружения производства;
- создавать условия для поддержания и укрепления интеллектуального потенциала организации, эффективной работы отдельных сотрудников и команд.

Стадия спада организации. Организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Механизм разработки и принятия решений централизован. Организация становится чрезмерно бюрократичной и консервативной. Высшее руководство на этой стадии часто меняется, приходят новые люди, пытающиеся сдержать, замедлить спад.

Руководитель решает следующие задачи:

- сосредоточить деятельность организации на направлении, которое обеспечит наибольшую отдачу в кратчайшие сроки;
- изучить возможности объединения, слияния с другими организациями, сужения номенклатуры производимой продукции, если это позволит сохранить и эффективно использовать имеющийся потенциал при минимальных потерях;
- приступить к осуществлению изменений в организации, наладить связи с новыми рынками и поставщиками.

9.4. Корпоративная культура и поведение организации.

Организационная культура оказывает большое влияние на поведение людей и организационные процессы. Культура побуждает людей думать, действовать так, как того она требует. Она определяет характер взаимодействия работников и организации, обеспечивает единство, общность работников, их приверженность организации, вовлечённость в работу и достижение её целей, а также стабильность организации в изменяющихся условиях хозяйствования. В связи с этим в новых моделях организационного поведения роль системообразующего фактора всё больше играет организационная культура, как сформировавшаяся на протяжении всего периода существования организации совокупность ценностей, традиций, норм, образцов поведения, правил адаптации организации к внешней среде и формирования её внутренних отношений. Сильная, сознательно сформированная организационная культура должна обеспечить достижение организационных целей наиболее эффективным и социально приемлемым способом. Другими словами, культура должна выказывать одобрение или неодобрение работнику, действия которого соответствуют или не соответствуют культуре, а среди членов организации должна существовать единая система ценностей, принимаемая всеми. Только в этих условиях будет наблюдаться связь между организационной культурой и ростом эффективности выполнения работы.

Организационная культура является элементом внутренней среды организации. Она определяет уникальность и неповторимость каждой организации. Компании с сильной культурой, как правило, добиваются более высокой эффективности своей деятельности, так как такая культура оказывает позитивное влияние на персонал организации. Сильная организационная культура определяется следующими составляющими:

- сильным лидерством;
- наличием чёткой системы ценностей, признаваемой и разделяемой работниками компании;
- направленностью ценностей на достижение целей организации;
- степенью преданности работников ценностям организации.

Корпоративная (организационная культура) – это совокупность главных предположений, ценностей, традиций, норм и образцов

поведения, которые разделяются членами организации и направляют их поведение на достижение поставленных целей. Она может сознательно формироваться ведущими членами организации или возникать и развиваться стихийно.

Функции корпоративной культуры должны решить две проблемы: интеграции внутренней среды организации и адаптации её к изменениям внешней среды. Функция интеграции заключается в том, что в культуре организации развивается и поддерживается комплекс взаимодействий между сотрудниками, который создаёт условия для решения проблем и совместного выполнения работы (формирование общего языка, определение границ организации и критериев для включения и исключения, распределение власти и статусов, развитие норм и близких связей, дружбы и любви, определение поощрений и наказаний, объяснение необъяснимого – идеология и религия).

Функция адаптации заключается в том, что в культуре отбираются и закрепляются релевантные ценности и базовые положения – те, что способны противостоять влиянию внешней среды (миссия и стратегия, цели, средства, измерение, корректировка).

Первую проблему решают следующие функции (функции интеграции):⁹⁸

- *адаптивная* – реализуется посредством социализации работников и усиления социальной стабильности в организации. Она обеспечивает адаптацию личности к организационному окружению, усвоение ею существующих ценностей, принципов и норм поведения, изменение индивидуальных установок в случае их несоответствия принятым в организации. Всё это воспитывает приверженность ценностям и нормам существующей культуры среди вновь нанятых работников и пресекает несовместимые с организационной культурой образцы поведения. Социализация, являясь способом сохранения и воспроизводства организационной культуры, позволяет построить правильное с точки зрения существующей культуры взаимодействие личности и организации, при котором эффективность действия ценностей и норм организационной культуры проявляется в том, что следование нормам становится желательным для самого индивида, создаёт основу его успешной карьеры в организации, но не гарантирует её;

- *ориентирующая* – направляет действия членов организации на достижение организационных миссии и целей;

- *интегрирующая* – создаёт ощущение идентичности, общности, сплочённости всех членов организации, усиливает их вовлечённость в дела

⁹⁸ Сост. автором по: Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2011; Грошев И. Особенности влияния организационной культуры на эффективность деятельности персонала фирмы // Проблемы теории и практики управления. 2006. №7. С. 115.

организации и преданность ей. Это позволяет каждому работнику, каждому подразделению осознать цели организации и своё место и роль в ней, ощутить себя частью одной социально-экономической системы и определить ответственность перед ней;

- *регулирующая* – контролирует и формирует поведение работников, целесообразное с точки зрения данной организации, её стратегии, обеспечивает поддержание существующих формализованных и неформализованных правил и норм поведения, что повышает управляемость и предсказуемость поведения членов организации. Существующие нормы устраняют несогласованность и разнонаправленность действий. Эта функция обеспечивает автоматизм выполнения работы и экономию времени в каждой хозяйственной ситуации. Сотрудники организации, её клиенты и партнёры существуют в предсказуемых условиях;

- *замещающая* формальные механизмы и отношения на неформальные. Упрощаются структуры управления, система контроля: не нужно регламентировать и контролировать каждый шаг работника, достаточно сформулировать задачу, определить конечную цель и периодически следить за продвижением к ней;

- *охранная* – препятствует проникновению в организацию нежелательных тенденций и отрицательных ценностей из окружающей среды. Специфическая система организационных ценностей – это «иммунная система», распознающая и отторгающая негативные, губительные для организации ценности внешней среды. Она, как и другие функции организационной культуры, проявляет себя во всех аспектах деятельности организации, в том числе и при отборе персонала. Большинство организаций не отбирают людей, чьи личные качества и система ценностей не соответствуют существующей организационной культуре;

- *образовательная и развивающая* связана с тем, что культура воздействует на воспитание и образовательный уровень персонала, позволяет работнику реализовать свои личностные качества, желание лучше понять организацию и своё место и статус в определённом коллективе людей, познать своё «я», свои сильные и слабые стороны. Сильная организационная культура ориентирует работников на постоянное пополнение знаний, приобретение новых компетенций и развитие новых навыков, которые будут ими использоваться в профессиональной деятельности, что, в конечном счёте, ведёт к увеличению человеческого капитала компании;

- *мотивационная* побуждает сотрудников активно участвовать в делах организации посредством создания необходимых условий и стимулов для эффективной работы и достижения организационных целей. Благородная миссия, гуманистические ценности, социально-ответственное поведение организации, доверительные отношения в коллективе,

демократический стиль управления, оказывают мотивирующее воздействие на персонал, позволяют удерживать работающих сотрудников и привлекать новых;

- *рекреативная* заключается в том, что развитая организационная культура неразрывно связана с формированием благоприятного психологического климата в коллективе, организацией свободного времени и отдыха, развитием потребностей и интересов семьи, что способствует восстановлению физических и духовных сил, обеспечению психологического комфорта в процессе восприятия и приобщения к высоконравственному потенциалу организационной культуры. Люди, работая вместе, создают себе такие условия, при которых они чувствуют себя легко и комфортно;

- функция *управления качеством* (продукции, труда и т.д.) связана с формированием определённых стандартов качества работы, микроклимата, моделей отношений в коллективе и с внешними стейкхолдерами. Руководители и сотрудники организации имеют достаточно чёткое представление об уровне качества товаров и услуг, опускаться ниже которого они не имеют права. Организационная культура, соответствующая предназначению организации, обеспечивает более внимательное и серьёзное отношение к работе, что неизбежно сказывается на конечном продукте.

Вторую проблему (адаптация к внешней среде) организации решают такие функции как:

- *инновационная* связана с формированием и поддержанием ценностей, правил и норм поведения, стимулирующих инновационную деятельность, что помогает организации выжить в условиях турбулентной внешней среды. Реализация данной функции предполагает создание условий реализации творческого потенциала, направленного на постоянный поиск новшеств, обеспечивающих организации конкурентные преимущества;

- *ориентация на потребителя* обеспечивает клиентоориентированность деятельности организации. Эта функция настраивает сотрудников на приоритетный учёт интересов клиентов. Реализация её способствует установлению партнёрских, непротиворечивых, доверительных отношений организации со своими покупателями и клиентами, что позволяет повышать их удовлетворённость;

- *формирование и поддержание партнёрских отношений с поставщиками ресурсов*, которые снижают неопределённость внешней среды посредством ограничения реакций партнёров на её изменение, увеличивают взаимные обязательства и доверие, на основе которых усиливается координация и интеграция между ними, что структурирует внешнюю среду и позволяет её контролировать;

- *ориентация организации на социально-ответственное поведение* заключается в принятии на себя ответственности за воздействие решений и деятельности организации на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества;

- *формирование привлекательного имиджа* организации состоит в создании благоприятного впечатления об организации среди клиентов, партнёров, конкурентов, местного сообщества и общества в целом.

В динамичной внешней среде эффективными, то есть удовлетворяющими потребности стейкхолдеров, могут быть организации, применяющие новые модели поведения, которые изменили характер взаимодействия «организация – личность» (см. рис. 46).



Рис. 46 – Место организационной культуры доверия в новой модели организационного поведения

В таких моделях сформирована организационная культура доверия, заботы каждого о каждом, в которой ошибки сотрудников воспринимаются как элемент обучения и каждый имеет возможность развивать свой потенциал.

Целью сознательно сформированной организационной культуры доверия является реализация стратегии развития организации посредством создания эффективного мотивационного механизма, способного обеспечить развитие, преданность, творчество персонала и эффективность функционирования и развития организации.

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих содержание определённой культуры. Так, Ф. Харрис и Р. Моран предлагают 10 содержательных характеристик корпоративной культуры.⁹⁹ Это:

1. Осознание работниками себя и своего места в организации (в одних организациях относятся к работникам как к коллегам, профессионалам, экспертам, имеющим знания и творческий потенциал для достижения целей организации; в других видят в них лишь исполнителей, от которых требуется только точное выполнение распоряжений менеджера).

2. Коммуникационная система и язык общения (использование устных или письменных, вертикальных или горизонтальных коммуникаций, доступность или недоступность руководства для общения, возможность использования жаргона, ненормативной лексики).

3. Внешний вид, одежда, представление себя на рабочем месте (униформа, спецодежда, деловой, спортивный или вечерний стили, косметика, причёски и т.д.).

4. Привычки и традиции в организации питания (наличие или отсутствие кафе, столовых, буфетов на предприятии, дотация питания, продолжительность обеденного перерыва, наличие привилегированных, закрытых мест).

5. Отношение ко времени, его использование (соблюдение временного распорядка, степени точности времени и поощрение за это, монохроническое или полихроническое использование времени).

6. Взаимоотношения между людьми (по возрасту, полу, национальности, статусу и власти, интеллекту, степень формализации этих отношений, пути разрешения конфликтов).

7. Ценности и нормы (ориентиры приемлемого и неприемлемого поведения в организации, общепринятые стандарты индивидуального и группового поведения, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия членов организации).

⁹⁹ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.:Гардарики, 2002. С. 425.

8. Процесс развития работника (наличие системы адаптации, профориентации, непрерывного обучения, управления карьерой работников, степень их информированности).

9. Трудовая этика и мотивирование (проектирование работы, отношение к ней и ответственность на рабочем месте, его чистота, качество работы, оценка деятельности, вознаграждение).

10. Вера во что-то (вера в руководство, коллектив, успех, в свои силы, в справедливость, во взаимопомощь и т.п.).

Таким образом, можно сказать, что организационная культура проявляется в следующих **формах**:

- наблюдаемые регулярные формы поведения. Члены организации, взаимодействуя друг с другом, прибегают к общему языку, терминологии, а также ритуалам для проявления уважения друг к другу или демонстрации приемлемого поведения кого-то из коллег;
- нормы. Существующие стандарты поведения определяют отношение к работе, во многих организациях они сводятся к формуле: «Не надо работать слишком много и не надо работать слишком мало»;
- доминирующие ценности. Ожидается, что основные ценности, которых придерживается организация, должны разделять и её члены. Типичными примерами могут служить высокое качество продукции, редкие прогулы, а также высокая производительность;
- философия. Организацией выработана политика, отражающая её убеждения в том, как надлежит обращаться с сотрудниками и/или клиентами компании;
- правила. В организациях имеются жесткие правила поведения. Вновь принятые на работу сотрудники должны их усвоить, чтобы стать полноправными членами организации;
- организационный климат. Это то общее ощущение, которое создаётся физической организацией пространства, стилем общения сотрудников между собой и формой поведения сотрудников по отношению к клиентам и посторонним лицам.

Для определения специфики содержания корпоративной культуры используют типологию культур. Существует множество классификаций корпоративных культур по разным основаниям. Американский социолог Ч. Ханди предложил классификацию типов культуры по критерию распределение власти, полномочий и ответственности в организации. По его мнению, в организации действуют четыре вида сил: сила положения, сила распоряжения ресурсами, сила обладания знаниями и сила личности. В зависимости от того, какие силы доминируют в организации, формируются и развиваются определённые отношения между членами организации и соответствующая этим отношениям корпоративная культура. В соответствии с этими критериями Ч. Ханди выделил четыре

типа организационной культуры: культуру власти, ролевую культуру, культуру задачи и культуру личности.

Культура власти (культура Зевса). Особую роль в организации играет лидер, его личные качества и способности. Ему принадлежат полномочия распоряжения ресурсами. Организация имеет единственный центр принятия решений и жёсткую иерархическую структуру. Контроль – централизован, носит выборочный случайный характер и осуществляется по индивидуальным критериям руководства. Организация характеризуется неформальной структурой власти («кто ближе к телу, тот – сильнее»), небольшим числом формальных правил и процедур. Данный тип культуры позволяет организации быстро реагировать на изменения окружения, быстро принимать решения и организовывать их исполнение. Такой тип культуры характерен для организаций с харизматическим лидером (секты, некоторые политические партии); для предприятий, в которых руководитель является его собственником и для отдельных узкоспециализированных организаций (армия, военизированные учреждения). Эта культура становится неустойчивой, если у лидера возникают проблемы, если он не может справиться с возникшими проблемами или лидер государственной организации попадает в немилость у вышестоящих лиц.

Ролевая культура (культура Аполлона) характеризуется специализацией труда и функциональным распределением ролей. Данный тип организаций отличает устоявшаяся система правил, процедур, стандартов деятельности, которые должны обеспечивать её эффективность. Взаимодействие между отделами, группами регулируется ролевыми (инструкции) и коммуникативными (например, порядок документооборота) процедурами, правилами проведения собраний, совещаний. Основным источником власти являются не личные качества, а должность, положение в иерархической структуре. Организация с такой структурой успешно работает в стабильной окружающей среде. Это наиболее распространённая культура, у неё много разновидностей. Таковы культуры крупных промышленных предприятий массового производства, медицинские и образовательные учреждения: крупные больницы, университеты. Поскольку право принимать решения широко распространено по организации, данная культура достаточно устойчива, консервативна, в ней сложно проводить нововведения.

Культура задачи (культура Афины) основана на обладании специфическими знаниями и позволяет решать специфические задачи. Она формируется в тех случаях, когда деятельность организации или подразделения связана с необходимостью решения проблем, с которыми могут справиться только профессионалы, обладающие соответствующими знаниями. Эта культура характерна для проектных организаций, фирм, ориентированных на создание и выпуск новых продуктов, когда под новую задачу формируется межфункциональная рабочая группа. Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется

высоким профессионализмом сотрудников и работой в команде. Властными полномочиями в таких культурах обладает эксперт в ведущей области деятельности и владеющий максимальным количеством информации. В организациях с культурой задачи применяются гибкие матричные структуры с горизонтальными связями и рабочими межфункциональными группами, которые позволяют адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды.

Культура личности (культура Диониса) объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме, на силе личных качеств, способностей, умении договариваться. Эта культура объединяет индивидуальности, каждая из которых является независимой личностью, преследует собственные цели и ставит их выше общих. Структура в таких организациях служит обслуживанию клиента. Если роль одной из личностей начинает превосходить роль других, то возможно формирование харизмы. Тогда эта личность постепенно выдавливает конкурентов из организации, и происходит перерождение культуры личности в культуру власти. Культура личности характерна для таких профессиональных организаций, как адвокатские конторы, ассоциации художников и писателей, университетские кафедры, консалтинговые компании.

Наиболее успешные фирмы переходят к управлению людьми посредством ценностей (V-business). Менеджмент при переходе на (V-business) получает ряд преимуществ:¹⁰⁰

- повышается эффективность организационной деятельности, растёт производительность труда, более рационально используется время и другие ресурсы;
- повышается удовлетворённость сотрудников условиями и результатами труда, а клиентов – результативностью и качеством работы;
- улучшается управляемость на макроуровне, организация управляется как единый организм посредством правил и норм, поддерживающих ценности;
- устанавливается оптимальный уровень сплочённости коллектива и доверия между менеджментом и персоналом, у сотрудников появляются ясные представления относительно основных критериев оценки своей деятельности;
- формируются ясные организационные принципы, помогающие менеджменту объединить персонал в период проведения

¹⁰⁰ Организационная культура: учеб. /Под ред. Шаталовой Н.И. – М.: Изд-во «Экзамен», 2006. С. 142-143.

организационных изменений в трудные периоды существования организации;

- появляется возможность сохранять имеющихся и привлекать новых сотрудников с высоким уровнем профессионализма, разделяющих организационные ценности.

Ценностями новой модели организации, функционирующей в динамичной среде, являются:

- эгалитаризм и уважение к личности;
- высокая производительность труда;
- всё более полное удовлетворение потребностей основных заинтересованных групп;
- командное творчество;
- благоприятный климат в коллективе;
- новаторство на каждом рабочем месте;
- рост ответственности;
- взаимное доверие;
- саморазвитие.

9.5. Понятие управленческой этики.

Критериальные подходы к принятию этических решений.

Этические стандарты бизнеса становятся предметом возрастающего интереса со стороны менеджеров и потребителей. Компании уделяют большое внимание этике поведения по всем аспектам деятельности во избежание негативного общественного мнения, утраты престижа фирмы, как в государственных органах, так и в деловых кругах.

Этика менеджмента представляет собой совокупность моральных принципов, требований и ценностей, которые управляют поведением людей в организации с точки зрения приемлемого или неприемлемого поведения. Чтобы быть этичной, организации необходимо свои представления о должном поведении основывать на общечеловеческих нормах поведения. Она не должна давать свои собственные определения добра и зла.

Фундаментальной этической концепцией является обеспечение личного достоинства и благосостояния людей. В основном мы думаем и действуем по отношению к другим так, как мы хотим, чтобы они думали и действовали по отношению к нам. Представления о том, что приемлемо, а что нет, складываются из нескольких источников. Для многих главным источником этичного руководства являются религиозные убеждения. На представление о том, что правильно и что неправильно в повседневной жизни, оказывает влияние семья, школа и т.д. Для принятия решений, соответствующих этическим нормам, организации создают кодексы этических норм, которые устанавливают ценности и принципы поведения, необходимые для руководства процессом принятия решений. Хотя они

существенно различаются по организациям в деталях, большинство из этих кодексов включают четыре основных философских подхода: утилитарный, индивидуалистический, морально-правовой и справедливый.

Утилитарный подход. Суть его в том, что этическое поведение приносит наибольшую пользу, создает максимальный социальный результат для наибольшего числа людей. Данный подход предполагает, что тот, кто принимает решение, обдумывает, рассчитывает каждую альтернативу с привлечением всех заинтересованных сторон, и выбирает решение, которое удовлетворяет наибольшее число людей.

Концепция утилитаризма часто рассматривается как анализ прибыли и издержек, поскольку она сопоставляет издержки и прибыль от принятия решения. Один из недостатков метода заключается в трудности точного подсчета взятых в отдельности прибыли и издержек. Многие факторы могут быть измерены в денежном выражении (произведенные товары, объем продаж, фонд заработной платы, прибыль и т.д.).

Однако моральные качества сотрудников, психологическое удовлетворение, ценность человеческой жизни не могут быть измерены таким способом. Людские и социальные издержки остаются наиболее трудными для исчисления. Без таких измерений анализ издержек и прибыли остается неполным, а точный ответ на то, является ли данная деятельность этической или нет, не может быть получен. Другой недостаток концепции утилитаризма состоит в том, что большинство часто может попирает права меньшинства.

Несмотря на эти недостатки, концепция утилитаризма при определении этической деятельности широко используется в организациях.

Индивидуалистический подход исходит из того, что действия являются нравственными, если они способствуют реализации долгосрочных индивидуальных интересов и целей человека и, в конечном счёте, приводят к росту его благосостояния. Индивиды рассчитывают наилучшие долгосрочные преимущества для себя, как критерий решения высокого качества. Но в конце концов достигается общая польза, так как люди стараются согласовать друг с другом свои долгосрочные интересы, порой идя на уступки в краткосрочной перспективе. Индивидуализм формирует поведение, учитывающее интересы других людей.

Морально-правовой подход основывается на предпосылке, что человек или группа людей имеют право на что-либо или имеют право на должное обращение. Решение считается неэтичным, когда оно нарушает права человека. Этот принцип ставит во главу угла взаимное уважение, даже если мы с кем-то не согласны или кого-то не любим. Такая этическая концепция заставляет ценить личность. В процессе принятия решений могут быть учтены следующие моральные права:

1. **Право свободного согласия.** Человек может подвергнуться какому-то воздействию только с его полного и свободного согласия.

2. Право на частную жизнь, тайну, секрет. За пределами работы человек может делать все, что ему хочется. Он может контролировать информацию о своей частной жизни.
3. Право на свободу совести. Человек волен воздержаться от исполнения тех приказов, распоряжений, которые противоречат его моральным или религиозным нормам.
4. Право на свободу слова. Человек может критиковать правильность, обоснованность и законность действий других людей, их соответствие этике.
5. Право на должный прием. Человек имеет право быть беспристрастно выслушанным и право на справедливое обхождение.
6. Право на жизнь и безопасность. Человек имеет право на защиту жизни, здоровья и безопасности.

Главный недостаток этого подхода – дилемма, возникающая при согласовании противоположных интересов. Классическим примером такой противоположности является конфликт между правом наёмного работника на личную жизнь и правом нанимателя на защиту имущества своей фирмы путём проверки работника на честность.

Справедливый подход состоит в том, что этически верное решение должно основываться на принципах равенства, честности и непредвзятости, другими словами, выгоды и издержки должны справедливо распределяться среди разных групп людей. Для менеджеров имеет значение три типа справедливости.

Распределительная справедливость требует, чтобы различия в вознаграждении людей не было основано на произвольных характеристиках и на половых, возрастных, национальных и др. различиях.

Процедурная справедливость требует, чтобы права людей были контролируемы, защищены. Для этого права должны быть четко обозначены, и постоянно и последовательно претворяться в жизнь.

Компенсационная справедливость означает, что люди должны иметь компенсацию за нанесенные обиды, оскорбления. Кроме того, люди не должны нести ответственности за события, которые находятся вне сферы их контроля.

Организации принимают меры в целях повышения этичности поведения персонала. К таким мерам относятся: личный пример руководителей; разработка этических нормативов, моральных кодексов организаций; обучение этическому поведению работников организации; создание комитетов по этике; проведение социальных ревизий.

Основополагающими принципами управленческой этики являются гуманизм, коллективизм, социальная справедливость, патриотизм, единство слова и дела, обеспечение личного достоинства и благосостояния людей, доброжелательность, поддержка и сотрудничество со стороны других, взаимное доверие.

Общепризнанными нравственными эталонами и образцами этичного поведения в менеджменте являются:

1. Стремление превратить организацию в сплочённый коллектив с высокими моральными нормами поведения. Приобщение сотрудников к целям организации.
2. Сосредоточение критики на действиях и поступках подчинённого, а не на личности человека. При этом замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам, уважающим его чувство собственного достоинства. Знание причин возникновения проблем позволит менеджеру оказать поддержку, помощь в их преодолении.
3. Соблюдение принципа распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение. Недопустимо обрастание любимчиками. Ко всем сотрудникам необходимо относиться как к равноправным членам организации с одинаковыми мерками.
4. Укрепление у подчинённых чувства собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения.
5. Доверие сотрудникам и признание собственных ошибок в работе.
6. Защита своих сотрудников и преданность им. Они ответят руководству тем же.

Этические нормы менеджмента должны описывать общую систему и правила этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться её работники. Цель их создания – установление нормальной нравственной атмосферы и определение этических правил при принятии решений. Каждая организация, если она дорожит своей репутацией, будет стремиться к тому, чтобы утвердить у себя высшие стандарты этики менеджмента, являющиеся важнейшими компонентами бизнеса.

9.6. Влияние организационной культуры на инновационную деятельность организации

Культура организации может или поддерживать и поощрять инновационную деятельность, или – препятствовать ей. Она может стимулировать работников разрабатывать и реализовывать инновации, или настраивать их на избежание инноваций. Степень поддержки организационной культурой инновационной деятельности значительно различается в разных организациях. Влияние организационной культуры на инновационную деятельность персонала осуществляется в её новых функциях. В современных организациях для поддержания и стимулирования инновационной деятельности организационная культура должна выполнять следующие функции:

- формирование имиджа инновационной организации, отличающего её от любой другой;
- определённая социализация, ориентированная на творчество вновь нанимаемых работников;
- направление действий членов организации на достижение организационных целей;
- обеспечение поддержания ценностей, правил и норм поведения, стимулирующих инновационную деятельность;
- побуждение работников к созданию и распространению нововведений;
- усиление вовлечённости работников в дела организации и преданности ей;
- формирование и контроль образцов поведения, целесообразных в инновационной организации.
- развитие чувства общности, сплочённости всех членов организации;

Имидж организации является одним из составляющих её репутации и входит составной частью в структуру нематериальных активов. Имидж – обобщенный образ организации в глазах целевой аудитории, акцентирующий внимание на её лучших качествах, повышающий авторитет у потенциальных потребителей. Лучшим качеством инновационной организации является *перманентная инновация*, как единственный способ создания устойчивого конкурентного преимущества.

Социализация в коллективе является первым и, пожалуй, главным шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более творческим и производительным. **Социализация личности** представляет собой адаптацию личности к окружающей среде, усвоение ею существующих ценностей, принципов и норм поведения, изменение индивидуальных установок в случае их несоответствия организационным. Характеристиками работников инновационной организации являются:

- **ценности:** стремление к инновациям, открытость новому, риск, творчество, активность, взаимное доверие, ответственность, открытые коммуникации, право на ошибку, участие персонала в принятии решений, самообучаемость, готовность изменять свои убеждения и поведение, самосоциализация;
- **качества характера:** лидерство, уверенность в себе, готовность к изменениям, гибкость, независимость, решительность, оригинальность мышления, любознательность, проницательность, отсутствие авторитетов, целеустремленность, настойчивость, оптимизм;
- **навыки:** поиск информации, проведение переговоров, умение убеждать, слушать, умение работать в команде, брать на себя риск и ответственность, умение меняться;

- **знания:** стратегическое управление, управление изменениями, инновациями, маркетинг, управление рисками, проектами и др.

Основными сторонами жизнедеятельности организации, ценностные, поведенческие и нормативные характеристики которых в первую очередь должен изучать человек, входящий в организацию, являются миссия и основные цели организации, допустимые и предпочтительные средства для их достижения.

Ценностями инновационной организации являются:

- командное творчество;
- благоприятный климат в коллективе;
- новаторство на каждом рабочем месте;
- «поощрение» ошибок;
- рост ответственности;
- взаимное доверие;
- горизонтальное общение;
- саморазвитие.

Например, корпоративная культура ОАО «Мобильные ТелеСистемы» (МТС) поддерживает и поощряет инновационную деятельность, нацеливает сотрудников на достижение успеха в компании. Главные ценности компании выражены в виде формулы ПРОСТО: партнёрство, результативность, ответственность, смелость, творчество, открытость.

Партнёрство – умение работать в команде, надёжность, готовность помочь и оказать поддержку.

Результативность нацеленность на результат, достижение поставленных целей.

Ответственность – готовность отвечать за результат своих действий.

Смелость – решительность, готовность первым сделать шаг вперёд, что-то изменить.

Творчество – способность искать новые нестандартные решения, мыслить за рамками привычного.

Открытость – готовность высказывать своё мнение и прислушиваться к мнению других, быть честным, внимательным к коллегам, открытым всему новому.

Возможными способами поддержки инноваций являются:

- распространение примеров положительного опыта инновационной деятельности, иллюстрирующих её важность, поощряющих работников рисковать, продвигать свои новые идеи;
- чёткие распоряжения в отношении инновационной деятельности и участия в инновационных проектах, которые подчёркивают важность и необходимость такого участия для дальнейшей профессиональной или должностной карьеры работников;
- система вознаграждений, поддерживающая нововведения;

- разработка программ партисипативного управления, которые стимулируют творчество и новаторство в организации;
- создание эффективной системы подачи рационализаторских предложений и изобретений;
- определение способов институционализации права на ошибку, например, благодарность за участие в проекте, который был прекращен из-за невозможности его реализации, гарантия участия в новых проектах;
- разработка программ непрерывного обучения персонала и организационного развития.

Организационная культура многих современных российских компаний в большей мере соответствует культуре организаций фордистского типа, где преобладают такие ценности, как дисциплина, порядок, исполнительность, подчинение, низкая степень вовлечения персонала в процесс управления, отсутствие благоприятных условий для саморазвития интеллектуально-образовательного потенциала работников, противоположность интересов персонала и менеджмента. Проблемы такой организации можно охарактеризовать как «негибкость» и которая не может обеспечить высокую мотивацию и активность персонала в решении возникающих проблем при создании устойчивого конкурентного преимущества для выживания в долгосрочной перспективе.

Современные экономические условия требуют от российских организаций постоянного совершенствования потребительских свойств и качества продукта, создания его уникальных особенностей, производства новых продуктов, учёта индивидуальных требований потребителей. Этого невозможно добиться без формирования новой организационной культуры, поддерживающей перманентные инновации.

9.7. Формирование, поддержание и изменение корпоративной культуры.

На формирование корпоративной культуры большое влияние оказывает внешняя среда, в том числе общество и рынок. Процесс формирования культуры связан с нахождением способов взаимодействия работников в процессе совместной работы и способов взаимодействия организации с окружением. Происходит формирование ценностей, традиций, устанавливаются нормы и правила поведения, ритуалы, система коммуникаций, язык общения, системы мотивации, т.е. формируется конкурентное поведение работников (см. рис. 47). Таким образом, культура имеет три основных источника:

- 1) взгляды, ценности и представления основателя организации;
- 2) коллективный опыт, полученный при создании и развитии организации;

3) новые взгляды, ценности и представления, принесённые новыми членами организации и руководителями. Причём главную роль в процессе формирования культуры играет основатель организации, её руководитель.

Таким образом, формирование корпоративной культуры осуществляется по следующим этапам:

- определение миссии организации, её основных базовых ценностей;
- формулирование стандартов поведения членов организации;
- формирование традиций организации;
- разработка символики.

Поддержание корпоративной культуры представляет процесс её сохранения и укрепления. Он не сводится только к найму нужных и увольнению ненужных людей. Методами поддержания культуры являются:

- формулирование ценностей и норм поведения;
- усиление существующей мотивации к производительному труду;
- обучение требуемому поведению;
- раскрытие способностей сотрудников, нахождение путей самореализации;
- адаптация новых сотрудников к корпоративной культуре организации;
- тренировки, напоминания, повторение, укрепление традиций.

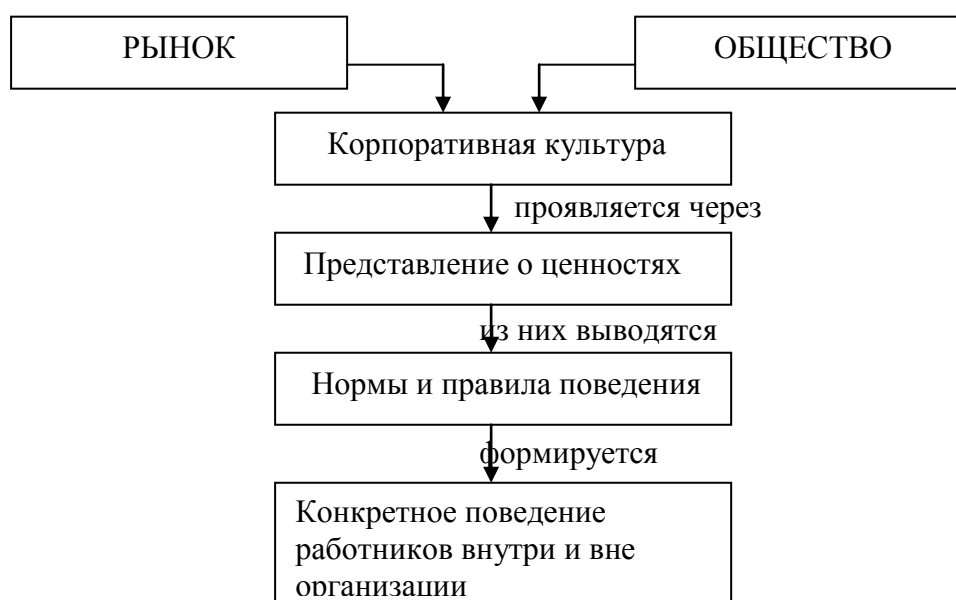


Рис. 47 – Модель формирования корпоративной культуры¹⁰¹

Изменение корпоративной культуры является одним из основных типов изменений. Поэтому методы изменения являются во многом общими для всех типов изменений. Назовём лишь основные из них:

¹⁰¹ Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. С. 281.

- морализирование (проповедование строгой морали, наставление);
- личный пример;
- обучение;
- помощь в прояснении конкретных ценностей;
- невмешательство.

Остальные будут рассмотрены в главе 10.

9.8. Формирование и управление репутацией организации.

Формирование репутации организации, как было показано выше, является одним из инструментов влияния организации на внешнюю среду. *Репутация* организации отражает устойчивое мнение заинтересованных групп о качествах, достоинствах или недостатках организации в определённом сегменте рынка. *Деловая репутация* – объективно сложившееся и подтверждённое практикой коллективное мнение о компании, формирующееся с течением времени у всех стейкхолдеров на основе оценки её экономического, социального и экологического аспектов деятельности исходя из полученной достоверной информации, личного опыта взаимодействия или опосредованных контактов. *Под деловой репутацией* организации понимается разница между покупной ценой организации (приобретённого имущественного комплекса) и стоимостью по бухгалтерскому балансу всех её активов и обязательств. Деловая репутация может быть как положительной, так и отрицательной. *Положительная репутация* рассматривается как надбавка к цене, которую покупатель выплачивает в ожидании будущих выгод. *Отрицательная репутация* представляет скидку с цены, предоставляемую покупателю в связи с отсутствием стабильных покупателей, высокого качества продукции, навыков маркетинга и др.

В процессе формирования репутации создаются и развиваются такие положительные составляющие, как имидж организации, её позиционирование на рынке, отношение к клиентам, авторитет первого лица, известность организации на рынке, престижность как места работы, финансовая стабильность (см. рис. 48).

При формировании *имиджа* важную роль играют:

- выбор названия организации;
- формулирование миссии и целей организации;
- наличие известных брендов товаров и услуг;
- оформление мест потребления товаров.

Авторитет первого лица как внутри организации, так и за её пределами определяется множеством факторов: уровнем руководства и финансовой устойчивостью организации, умением справляться с последствиями кризисных ситуаций, созданными условиями для работы персонала, существующей культурой общения и др.



Рис. 48 – Составляющие репутации организации¹⁰²

Известность организации на рынке представляет собой комбинацию финансовых возможностей организации, длительности её лидирования по качеству продукции, географии присутствия её товаров на внутреннем и международном рынках.

Престижность организации как места работы предполагает создание атмосферы взаимного доверия между менеджментом и персоналом, обеспечение хороших условий труда, предоставление социальных пакетов, обеспечение развития работников, повышение интеллектуализации труда и др.

Создание деловой репутации предполагает стратегическое планирование на 15-20 лет. Работа проводится по всей цепочке движения товара от производителя к потребителю. *Управление репутацией организации* – система мер воздействия по формированию составляющих репутации, их поддержке, защите и перспективному развитию, которая реализуется как внутри организации, так и за её пределами, с учётом корпоративной культуры, конкретного этапа жизненного цикла (рис. 49). Формирование репутации актуально для «молодых», растущих компаний, созданных сравнительно недавно. Что же касается компаний «со стажем», то для некоторых из них более актуальной является поддержка и защита репутации, для других – её реабилитация, а для большинства –

¹⁰² Там же. С.286.

перспективно развитие. Однако необходимо помнить, что все эти направления тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены.

Управление репутацией внутри организации предполагает разработку её философии, формирование корпоративного кодекса поведения, имиджа первых лиц, моделей эффективного поведения сотрудников.

Управление репутацией вне организации представляет собой формирование взаимоотношений и ожиданий всех участников бизнеса: партнёров, потребителей, поставщиков, других заинтересованных групп.

Защита репутации осуществляется постоянно на протяжении всего времени существования организации на рынке. Организации разрабатывают стратегии предотвращения возможных искажений своей репутации, что реализуется на основе анализа состояния рынка и выявления внешних факторов, способных привести к этому. Отслеживаются негативные публикации, направленные против организации и её руководителей, проводится планирование действий по их нейтрализации. Применяется юридическая и инструментальная защита брендов и репутации. Для инструментальной защиты брендов применяют специальные упаковки, наклейки с голограммами. При юридической защите репутации обращаются к нормативным актам, в соответствии с которыми организация вправе требовать в суде опровержения сведений, порочащих деловую репутацию, если распространитель не докажет, что они соответствуют действительности. Организация вправе также требовать возмещения убытков, причинённых распространителем таких сведений.

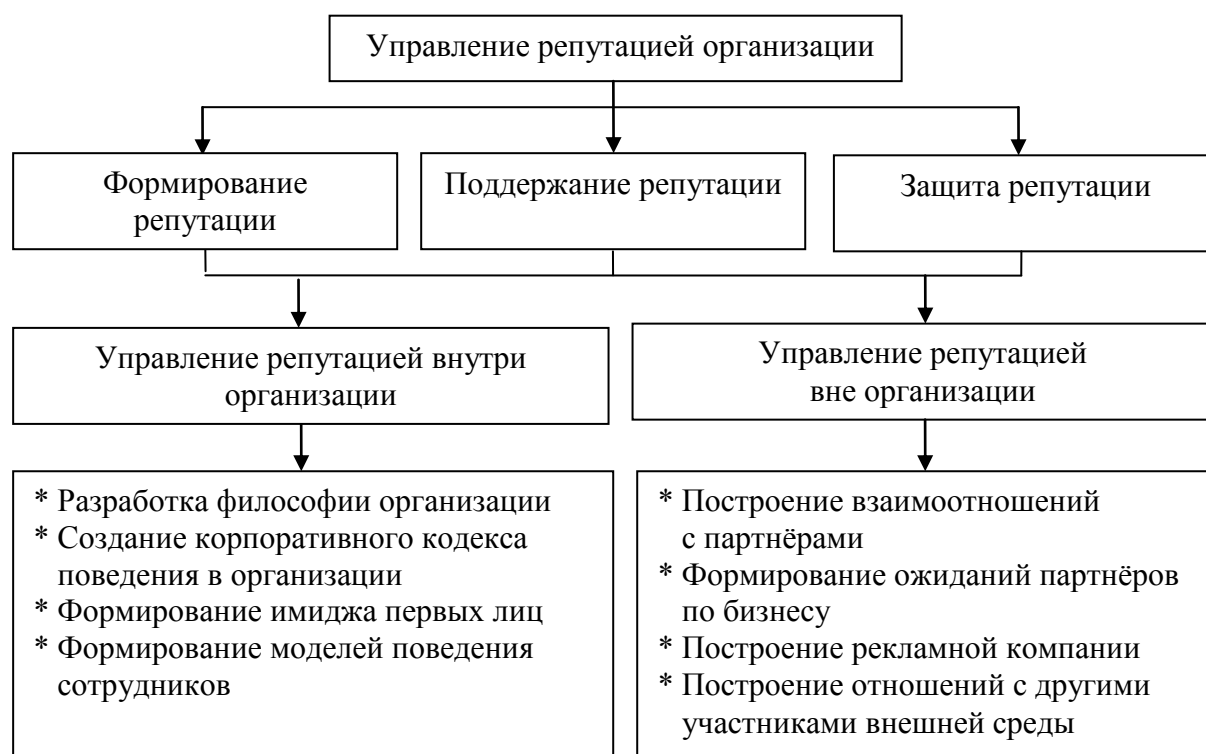


Рис. 49 – Управление репутацией организации

9.9. Социальная ответственность организаций и её соотношение с юридической и экономической ответственностью. Области социальной ответственности организации.

Социальная ответственность организации заключается в её обязательстве в отношении: охраны окружающей среды, учёта интересов ближайшего окружения и общества в целом, повышения их благосостояния. Ближайшим окружением организации являются инвесторы, акционеры, работники, потребители и поставщики. **Социальная ответственность** – это ответственность организации за воздействие её решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое: содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества; учитывает ожидания заинтересованных сторон; соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения; введено во всей организации.¹⁰³

Перспектива социальной ответственности сконцентрирована на тех функциях бизнеса, которые определены проблемами, выходящими за рамки простого достижения экономической эффективности. В соответствии с этой перспективой в задачу бизнеса входит удовлетворение социальных потребностей, которые перекладываются на него правительством или вызваны несовершенством рынка (например, внешним эффектом экономической деятельности). В качестве примера можно привести добровольную реализацию компаниями программ по уменьшению выбросов углекислого газа, влияющего на глобальное потепление. Роль бизнеса в обществе состоит в установлении связей между социальной ответственностью и экономическими результатами.

Менеджеры строят свои этические управленческие концепции с учётом двух факторов формирования моральных принципов. Во-первых, это государство, которое предписывает или запрещает некоторые социальные действия и создаёт стимулы для проведения определённого типа политики. Во-вторых, это собственно этика. Этические принципы представляют собой основу для оценки действий и политики как действительно этических. Управленческий персонал при поддержке правительства должен создавать среду, направленную на повышение качества жизни, как своих работников, так и общества в целом. Принципы социальной ответственности формируются на основе общественных ожиданий (табл. 17). В последнее время общественные ожидания, адресованные бизнесу, значительно изменились, в настоящее время обществу стало небезразлично, как компания ведёт свою деятельность, чем она при этом руководствуется и как она распоряжается своими доходами.

¹⁰³ Международный стандарт ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности», 2010

Таблица 17 - Основные принципы КСО в организации

Основные принципы КСО	Принципы КСО в организации
Открытость	- открыто информировать акционеров, сотрудников, потребителей о своей деятельности
Интегрированность	-защита прав акционеров -ценить и уважать сотрудников -участие в социальной и общественной жизни с целью повышения качества жизни общества
Результативность	-использование своих ресурсов с максимальной эффективностью
Адаптивность	-сотрудничество с общественными организациями
Динамичность	-действие в соответствии с законодательством, с этическими стандартами
Комплексность	-забота об окружающей среде, улучшение характеристик экологической эффективности
Направленность	- наличие приоритетных направлений - реализация социальных программ и проектов, в том числе и государственных

Корпоративная социальная ответственность (КСО) в России в настоящее время развивается достаточно быстро, есть возможность учитывать зарубежный опыт построения данной системы. Однако подавляющее большинство экспертов в данной области, в том числе иностранных, признают, что существующие международные стандарты и подходы к развитию КСО с большим трудом приживаются на почве российского бизнеса. Поэтому модели КСО в нашей стране присущи собственные черты, встраиваемые в процессы мирового корпоративного развития. Можно выделить следующие направления социально ответственного поведения бизнеса в России:¹⁰⁴

- производство качественной продукции и услуг для населения;
- эффективное ведение бизнеса, ориентированное на создание добавленной экономической стоимости и рост благосостояния своих акционеров;
- создание новых рабочих мест и увеличение инвестиций в развитие человеческого потенциала;
- неукоснительное выполнение требований законодательства: налогового, трудового, экологического и др.;
- построение добросовестных отношений со всеми заинтересованными сторонами;
- учёт общественных ожиданий и общепринятых этических норм в деловой практике;

¹⁰⁴ Авилова М.Г. Корпоративная социальная ответственность в России: тенденции, проблемы, решения//Научно-методический электронный журнал «Концепт».-2016.- Т.34.- С.1-5. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/56712.htm>.

- вклад в формирование гражданского общества через партнёрские программы и проекты развития местного сообщества.

Современные тенденции развития КСО в России представлены в таблице 18. По оценкам отечественных специалистов, КСО (в его международном понимании), занимаются в России примерно 100 компаний, которые так или иначе связаны с международной деятельностью. Основная часть российского бизнеса ограничивается базовым уровнем КСО, который характеризуется соблюдением норм трудового законодательства и законодательства в сфере охраны окружающей среды, своевременной уплаты налогов, страховых взносов и иных платежей, соблюдением норм и положений основополагающих конвенций МОТ. Соблюдение данных требований позволяет предприятию выйти на цивилизованный рынок, но не проявить себя в качестве социального инвестора.

Таблица 18 – Тенденции развития КСО в России.¹⁰⁵

Тенденции	Характеристика
Заинтересованность бизнеса	Российское бизнес-сообщество начинает осознавать экономические выгоды, возможные при инвестировании в социальные и экологические проекты, поэтому в добровольную КСО-отчётность вовлекается всё большее количество участников.
Причины вовлечённости	Компании вовлекаются в КСО как из альтруистических побуждений, так и с целью достижения необходимого PR-эффекта
Стратегическая направленность КСО	Политика социально-ответственного поведения встраивается в стратегический план компаний
Межсекториальное партнёрство	КСО-проекты укрупняются, в их реализацию вовлекается государство, некоммерческие организации, конкуренты и партнёры
Увеличение глубины внедрения КСО-принципов	Крупнейшие игроки рынка требуют от поставщиков соблюдения принципов КСО в качестве условия для сотрудничества
Новые формы КСО	Появляются новые формы КСО, некоторые из которых – работа с населением, уменьшение потребления ресурсов и снижение количества отходов
Забота об окружающей среде	Доля экологической ответственности в КСО увеличивается, причём как в компаниях, способных оказать влияние на окружающую среду, так и тех, кто не воздействует на неё значительно
Становление корпоративно ответственной культуры	Поведение потребителей и бизнеса становится устойчивее, в том числе, благодаря популяризации КСО среди молодых сотрудников

¹⁰⁵ Там же

Для повышения активности бизнеса в рамках КСО в России предлагаются разные решения, в том числе следующие:¹⁰⁶

1. Работа с предпринимательством, которая должна вестись не только с крупным, но и со средним и малым бизнесом, и быть направлена на разъяснение экономических и социальных выгод предприятий, а также их мотивацию;

2. Создание собственной модели и национальной оценки реализации социальной ответственности бизнеса. Критерии оценки должны основываться на сложившихся традициях и морали российского общества. Это может стать тем решением, которое не только даст возможность бесконфликтного развития различных подходов к КСО, но и придаст новый общий стимул для развития социально-ответственного бизнеса.

3. Законодательное закрепление публичности социальной отчётности, а также ужесточение наказания работодателей (собственников) в случаях дискриминации и нарушений трудовых прав наёмных работников и преступлений против природы.

Выделяют шесть основных моделей корпоративной социальной ответственности: европейскую; британскую; американскую; канадскую; японскую; российскую модель корпоративной социальной ответственности (табл. 19).¹⁰⁷

Таблица 19 – Отличия российской модели КСО от западных моделей

Критерии	Западные модели	Российская модель
Основные стейкхолдеры по степени важности	-персонал -потребители -общество -акционеры	-государство -собственники -персонал -покупатели
Движущие силы развития КСО	-сами компании -местные власти -государство	-государство -сами компании -местные власти
Тенденция социальной отчетности	-стандарты соц. отчетности адаптированы и широко применяются -отчётность ориентирована на большинство стейкхолдеров	-отчётность на начальном этапе -в основном ориентирована на государство и акционеров и в меньшей степени на общество

В 2004 г. на заседании V111 Всемирного русского народного собора был принят свод нравственных принципов и правил хозяйствования. Этот свод описывает идеальную модель хозяйствования, к воплощению которой нужно стремиться в повседневности.

¹⁰⁶ Там же.

¹⁰⁷ Беляева, И.Ю., Эскиндаров, М.А. Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие. – М.: Кнорус, 2016. С. 40

1. Не забывая о хлебе насущном, нужно помнить о духовном смысле жизни. Не забывая о личном благе, нужно заботиться о благе ближнего, благе общества и Отчизны.

2. Государство, общество, бизнес должны вместе заботиться о достойной жизни тружеников, а тем более о тех, кто не может зарабатывать себе на хлеб. Хозяйствование – это социально ответственный вид деятельности. Уверенность человека в завтрашнем дне создаёт предпосылки для профессионального роста, позволяет выстраивать долгосрочную стратегию развития предприятия.

3. Богатство – не самоцель. Оно должно служить созиданию достойной жизни человека и народа. Честное хозяйствование исключает обогащение во вред обществу.

4. Культура деловых отношений, верность данному слову помогает стать лучше и человеку, и экономике. Деловая репутация – это долгосрочный актив. Она долго зарабатывается, но легко теряется.

5. Человек – не «постоянно работающий механизм». Ему нужно время для отдыха, духовной жизни, творческого развития. Дальновидный работодатель будет заботиться о развивающей досуге работников, поскольку личность, потенциал и таланты которой всесторонне раскрылись, принесёт максимальную пользу и обществу в целом, и конкретному делу в экономике.

6. Работа не должна убивать и калечить человека.

7. Политическая власть и власть экономическая должны быть разделены. Проникновение экономической власти в политику приводит к подмене выражения интересов общества интересами группы крупных бизнесменов.

8. Присваивая чужое имущество, пренебрегая имуществом общим, не воздавая работнику за труд, обманывая партнёра, человек преступает нравственный закон, вредит обществу и себе.

9. В конкурентной борьбе нельзя употреблять ложь и оскорбления, эксплуатировать порок и инстинкты.

10. Безнравственно завидовать благополучию ближнего, посягать на его собственность.

Таким образом, состояние экономики напрямую зависит от духовного, нравственного состояния личности. Лишь человек с добрым сердцем и светлым умом, духовно зрелый, трудолюбивый и ответственный может обеспечить себя, принося пользу своим ближним и своему народу. Это особенно сильно проявляется на уровне управления организацией.

Вопросы для повторения и обсуждения.

1. Что понимается под поведением организации, каковы его свойства, функции, механизм?
2. Какими характеристиками можно описать поведение организации?

3. Какие инструменты использует организация для адаптации к среде своего функционирования?
4. Как вы понимаете такую функцию краткосрочной адаптации, как осуществление производственного процесса на основе создания зоны стабильности и контроля окружения?
5. Почему руководитель должен знать стадию развития организации?
6. Почему прибыль, норма прибыли сами по себе не являются конечными результатами деятельности предприятия?
7. Что такое жизненный цикл организации, из каких стадий он состоит?
8. Каковы особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла?
9. Каковы причины перехода организации от одной стадии развития к другой?
10. Какие задачи решает организация на каждой стадии своего развития?
11. Прокомментируйте высказывание П. Друкера с точки зрения управления поведением организации: «Организация просто обязана посадить проблемы на строгую диету и начать откармливать возможности».
12. Что понимается под термином «корпоративная культура»? Каковы её основные элементы?
13. Как должна формироваться и изменяться организационная культура? Какие факторы влияют на формирование корпоративной культуры? (См. рис. 47 и 50).

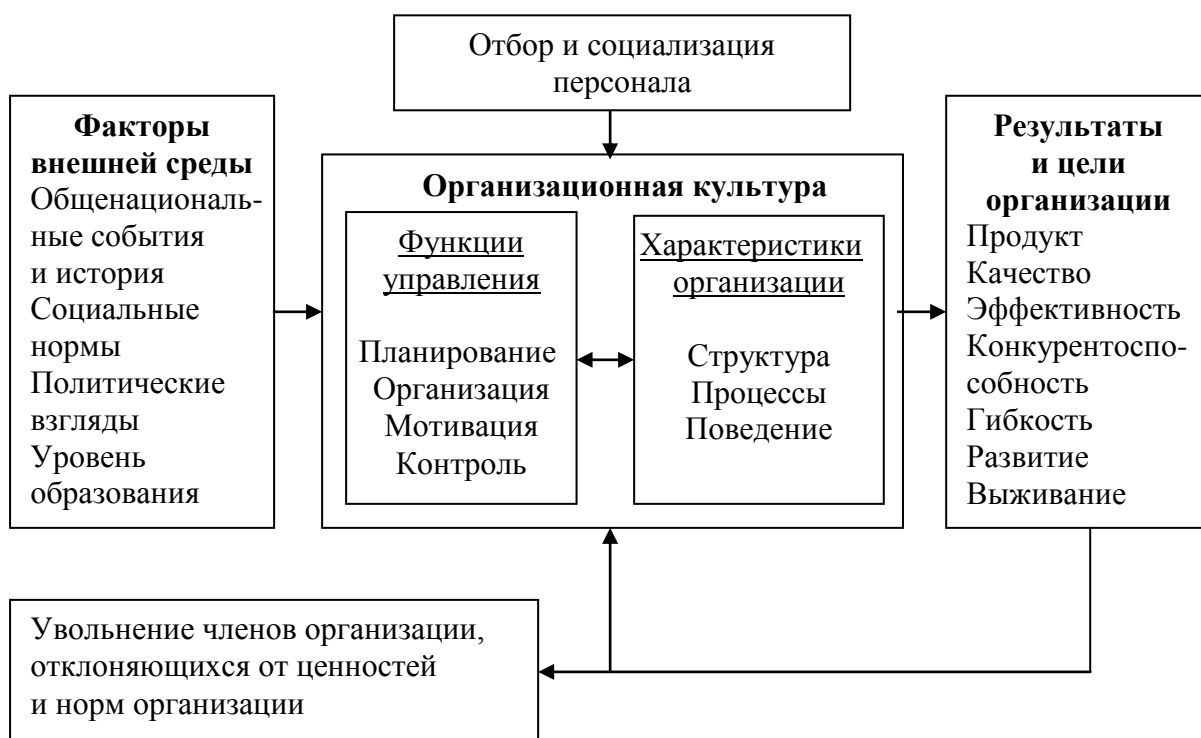


Рис. 50 – Организационная культура и её влияние на эффективность организации

14. Как вы понимаете определение Герта Хофстеде: культура – это своего рода «программное обеспечение интеллекта» (software of the mind)?
15. Каковы характеристики организационной культуры модели «семья» в классификации Ф. Тромпенаарса, характерной для российской деловой культуры?
16. Каковы ценности инновационных организаций и характеристики их работников?
17. Какой из четырех типов культуры: школа, клуб, бейсбольная команда, крепость – является, на ваш взгляд, лучшим? Приведите другие классификации корпоративных культур.
18. Согласны ли вы с утверждением, что в современную компанию люди приходят, прежде всего, развиваться и получать за это деньги?
19. Как эффективно и менее болезненно осуществить радикальные изменения в культуре: быстро или медленно?
20. Охарактеризуйте современное состояние и перспективы развития корпоративной культуры в России.
21. Каковы составляющие репутации организации? (См. рис. 48).
22. Как репутация организации связана с её адаптацией?
23. Какие вы знаете типы поведения современных организаций?
24. Какие действия организации можно отнести к неэтичным и почему?
25. Какими мерами можно повысить этичность поведения сотрудников организации?
26. Каково содержание процесса управления репутацией? (См. рис. 49).
27. Почему репутация организации зависит от поведения её сотрудников? Для организаций каких направлений деятельности это наиболее характерно?
28. В чём заключается социальная ответственность организации?
29. Какие взгляды существуют на проблему социальной ответственности организаций?
30. Чем социальная ответственность отличается от юридической, экономической?
31. Как управляющие организаций могут реализовать социальную ответственность?
32. В чём заключается влияние общества, правительства на деятельность организаций?
33. Для оценки работы менеджера важны его профессиональные качества или этические нормы? Почему?
34. Каковы современные нравственные эталоны и образцы поведения в менеджменте?
35. Основным постулат этики каждой уважающей себя компании может быть выражен девизом: «Прибыль превыше всего, но честь превыше прибыли». Как вы понимаете этот девиз?
36. Нет ли противоречия между социальной ответственностью организации и её непосредственной целью – получением прибыли?

37. Используя таблицу 20, сравните поведение отечественных и западных специалистов, какие ценности, традиции, нормы поведения, системы коммуникаций и мотивации в большей мере соответствуют глобализации?

Таблица 20¹⁰⁸ – Сравнение поведения отечественных и западных специалистов

Чему нам следует учиться у западных специалистов	Чему им следует учиться у российских специалистов
Ответственности	Умению решать нестандартные ситуации, рисковать
Честности	Мобильности и скорости принятия решений
Дисциплине	Творчеству, новаторству, гибкости
Умению вести переговоры	Готовности к любому повороту событий
Минимизации влияния человеческого фактора	Умению работать в команде
Специализации	Настойчивости в достижении цели
Точности и исполнительности	Умению просчитывать последствия
Умению работать по правилам (процедурам)	Отзывчивости, стремлению к гармонии во взаимоотношениях
Чему нам не следует учиться у западных специалистов	Чему им не следует учиться у российских специалистов
Предельно узкой специализации	Неорганизованности
Медлительности в принятии решений	Неумению работать по правилам
Минимизации интересов за рамками профессии	Нежелание брать инициативу

38. Почему, по вашему мнению, наёмные работники, менеджеры и покупатели ведут себя неэтично?
39. Как соотносятся с этическими стандартами, социальной ответственностью организации такие действия, как промышленный шпионаж, заведомо ложная реклама, задержка выпуска новых, более качественных товаров, махинации с вкладами населения, обвесы, обсчёты?
40. Согласны ли вы с тем, что формула успеха предпринимателя проста: Преуспевание = Профессионализм + Порядочность? Ответ обоснуйте.
41. Представьте, что вы – руководитель организации (завода, вуза, больницы, торгового заведения) и составляете программу в области социальной ответственности. Какие мероприятия вы можете туда включить?
42. Определите систему ценностей и этических норм, присущих вашему университету, факультету, группе.

¹⁰⁸ Сост. по: Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. С.280; Эксперт. 2000. №25, 3 июля.

43. Кто должен решать: а) какой объём информации должен предоставляться производителями; б) какого уровня качества должны быть товары; в) насколько правдивой должна быть реклама? Производители, группы потребителей, правительство, свободные рынки? Объясните свою точку зрения.
44. Как организация отвечает на социальные требования окружения, опираясь на экономическую, юридическую и социальную ответственность? При ответе используйте рис. 51.

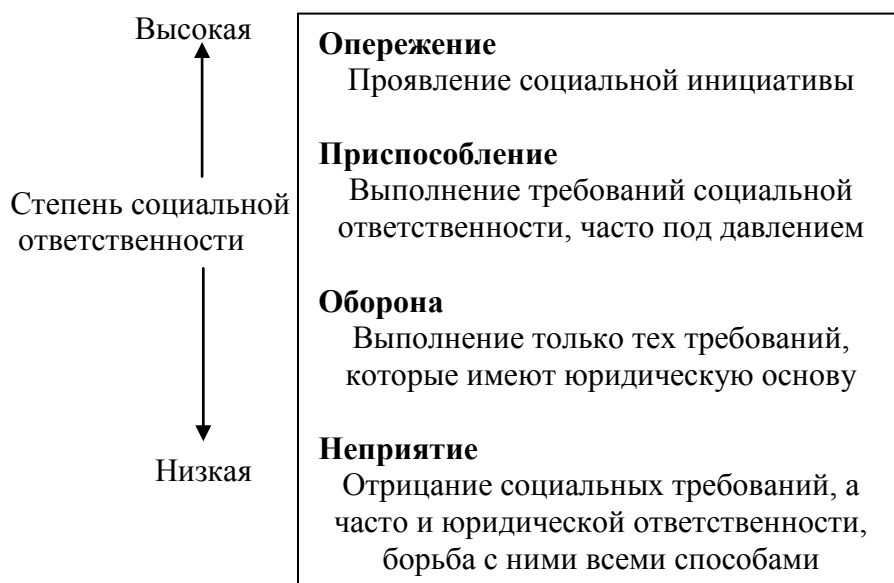


Рис. 51 – Действия организации по удовлетворению социальных требований окружения¹⁰⁹

45. М.Л. Кинг говорил: «Пока в мире существует бедность, я не могу быть богатым...Пока в мире свирепствуют болезни, я не могу быть здоровым... Я не могу стать тем, кем хотел бы быть до тех пор, пока ты не стал тем, кем хотел стать». Обсудите это утверждение. Может ли оно быть верно и для организаций?
46. Сравните два подхода к принятию этически верных решений: утилитарный и морально-правовой. Какой из них, по-вашему, является наилучшим сегодня и почему?
47. Является ли организация социально ответственной, если она предпринимает определённые политические действия для давления на правительство?
48. Считаете ли вы этичной для руководства угрозу переместить производство в другую страну с целью добиться уступок от профсоюза?
49. Прокомментируйте следующее высказывание: «На смену человеку экономическому (США) и социальному (Япония) приходит человек

¹⁰⁹ Сост. по: Дафт Р.Л. Менеджмент. С. 164

информационный, или самореализующийся. Для него преобладающий мотив работать в компании – не деньги и не чувство долга, а совпадение его системы ценностей с ценностями коллег. Фирма превращается в «клан» людей – носителей более или менее одинаковой культуры». Согласны ли вы с этим высказыванием?

50. Должен ли предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства? Если да, то в каких формах, масштабах – фирмы, региона, страны?
51. Насколько верно утверждение, что свободные рынки распределяют экономические выгоды наиболее социально приемлемым способом и являются двигателем прогресса?
52. Обсудите, используя рис. 52, проблему взаимного влияния правительства и организаций.

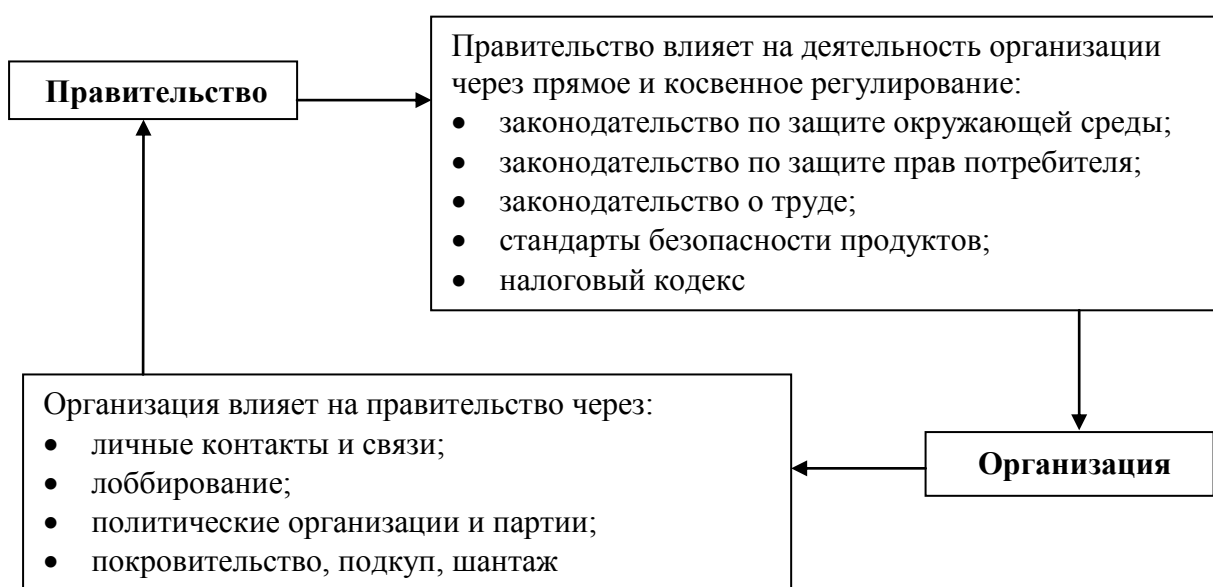


Рис. 52 – Каналы воздействия правительства и организаций друг на друга

53. Сталкивались ли вы с этической дилеммой? Оцените её с точки зрения воздействия на других людей.
54. Ваша организация недавно наняла нового менеджера, который находится на равном с вами должностном уровне. Как человек он вам не нравится, вы считаете его своим конкурентом. Случайно вы встречаетесь с другом, который хорошо знает вашего соперника, и он рассказывает, что ваш коллега не только не заканчивал МГУ (как это указано в его резюме), но вообще не имеет высшего образования. Как вы поступите?
 - 1) Проконсультируетесь с менеджером по персоналу и, не называя имён, попросите совета;
 - 2) доведете полученную информацию до сведения руководства;
 - 3) ничего никому не скажете, очевидно, компания просто не проверяла нового менеджера, и обман вскоре раскроется сам по себе;

- 4) расскажете о том, что знаете, новому менеджеру и предоставите ему возможность принять самостоятельное решение.

ЗАДАНИЕ 1

Мораль и этика российского бизнеса начала XX и XXI веков

Мораль и этика российского бизнеса нашла отражение в документах, принятых в разное время. Так, в 1913 г. российскими предпринимателями было зафиксировано семь принципов ведения дел в России:

- 1) уважай власть;
- 2) будь честен и правдив;
- 3) уважай право частной собственности;
- 4) люби и уважай человека;
- 5) будь верен своему слову;
- 6) живи по средствам;
- 7) будь целеустремлённым.

А вот некоторые требования из документа 1990 г., названного «Моральные требования, предъявляемые к брокерам Российской товарно-сырьевой биржи»:

- 1) относись с уважением к власти;
- 2) будь целеустремлённым;
- 3) не разделяй слово и дело;
- 4) уделяй время отдыху и размышлениям о своей жизни;
- 5) оказывай уважение старшим;
- 6) будь постоянным в сексуальных отношениях и браке;
- 7) будь честен и правдив;
- 8) уважай право частной собственности.

В результате сложился своеобразный современный Этический кодекс предпринимателя. Цивилизованный предприниматель:

- убеждён в полезности своего труда не только для себя, но и для других – для общества, для государства;
- уважает себя как личность, а любую личность – как себя;
- исходит из того, что люди, окружающие его, хотят и умеют работать, стремятся реализовать себя вместе с предпринимателем;
- верит в бизнес, развивает его как привлекательное творчество, относится к бизнесу как к искусству;
- признаёт необходимость конкуренции, но понимает и необходимость сотрудничества;
- уважает любую собственность, государственную власть, общественные движения, социальный порядок, законы;
- доверяет себе и другим, уважает профессионализм и компетентность;
- ценит образование, науку и технику, информатику, культуру, борется за здоровую экологическую среду;

- стремится к нововведениям;
- является гуманистом.

Проанализируйте требования, в которых отразилась деловая этика и мораль начала XX века. В чём состоит их преемственность, а в чём – новизна? Какие из этих норм вы считаете целесообразным применить в своей организации? Чем могли бы их дополнить? Что из этих норм вы сами реализуете в работе, в жизни?

ЗАДАНИЕ 2¹¹⁰

Варианты наиболее приемлемого поведения людей в разных ситуациях

Прочитайте ситуации, предложите советы наиболее приемлемого поведения в каждой из них, сверьте свои ответы с советами специалистов, предварительно определив соответствующий совет для предложенных ситуаций.

Ситуация 1. Вы – молодой и преуспевающий менеджер – устроились в фирму, которой руководит женщина. Как наладить хорошие отношения с боссом и не переборщить с комплиментами?

Ситуация 2. Вы – новичок и не знакомы со стилем общения, принятым в компании. Как зарекомендовать себя в коллективе? Обращаться к коллегам на «ты»?

Ситуация 3. Ваш мобильник не смолкает ни на минуту. Звонок из фитнес-клуба напоминает о предстоящей тренировке, а сын не может справиться с уроками. Позволительно ли разговаривать в офисе по сотовому телефону?

Советы специалистов.

1. Время от времени необходимо радовать деловых партнеров маленькими подарками. Деловой этикет советует: не забывайте, что главная цель подарка – продемонстрировать доброе отношение и уважение к людям, заинтересованность в общении с ними, а вовсе не обязать принимающего сделать для вас что-нибудь полезное. Именно поэтому презент должен быть: а) не очень дорогим; б) красиво упакованным. Адресовать сюрпризы стоит коллегам, клиентам, подчиненным, деловым партнерам, заказчикам, обслуживающему персоналу. А вот вручать подарки начальству не нужно. Единственное исключение – крупные события в жизни босса: например день рождения, бракосочетание, рождение ребенка и т.д. Подарок будет выглядеть уместным еще в одном случае: вы с боссом знакомы давно и общаетесь практически на равных. Лучше всего преподнести деловой сувенир, какое-нибудь украшение для рабочего стола или кабинета.

¹¹⁰ Составлено по: Данилова С. Хвалите не прическу начальницы, а её красноречие //Комсомольская правда. 2007. 12 октября.

2. Деловой этикет предполагает, что в офисе статус и должность гораздо важнее возраста и пола деловых партнёров. Мужчинам следует общаться с женщинами как с коллегами, не подчеркивать их половую принадлежность, но при этом вести себя галантно, интеллигентно и внимательно. Конечно, комплименты и в офисе, и на переговорах нужны. Лучше, если они будут касаться деловых качеств – пунктуальности, точности, красноречия, а не прически, украшений или телосложения. Этикет предписывает не увлекаться «сладкими песнями» и по возможности делать их во вне рабочее время. И самое главное – не воспринимайте дружелюбие и коммуникабельность начальницы как флирт. Настройтесь на деловой стиль общения – и вы избавите себя от массы сложностей.

3. Посторонние шумы отвлекают и нервируют окружающих. Многие из-за этого не могут сосредоточиться, совершают ошибки. Поэтому ставьте телефон на вибровывоз или беззвучный режим. Находясь в офисе, сведите разговоры по мобильнику к минимуму, тем более, если они не касаются работы. Если ответить на звонок необходимо, выходите из кабинета.

4. Если вы недавно устроились в фирму, в первые дни работы вам придётся познакомиться с большим количеством людей. Ведите себя естественно, уверенно, дружелюбно, больше улыбайтесь. Обращайтесь к коллегам на «вы». Если они захотят сократить дистанцию, то сами скажут об этом. Запомните, что первыми младшие коллеги приветствуют более старших, мужчины – женщин, а подчинённые – начальников. А вот пожимать друг другу руки принято по-другому. Первой подавать руку позволено даме. Если она этого не сделала, этикет не советует мужчине здороваться с ней за руку. Не стесняйтесь задавать вопросы о принятых в компании нормах поведения, особенностях корпоративной культуры. Лучше всего обращаться в отдел кадров или к руководителю отдела. Причём сделать это стоит как можно быстрее, чтобы по незнанию не попасть в глупую ситуацию.

ЗАДАНИЕ 3

Формирование положительных моделей поведения потребителей

Важной проблемой, требующей кардинального решения, является незаконный оборот наркотиков. Потребление наркотиков и алкоголя приводит к ухудшению здоровья, смерти, нищете, распаду семей и упадку социальных, моральных и этических ценностей. Употребление алкоголя и табака ведёт к тому, что объёмы продаж этих товаров растут, а способы их реализации участники рынка все более «совершенствуют».

ВОПРОСЫ

1. Кто должен объяснять потребителям ценности здорового образа жизни и формировать положительные ролевые модели поведения

- людей, стремящихся к полноценной жизни, достижению личных и профессиональных целей?
2. Кто несёт социальную ответственность перед потребителями, в том числе за то, что они приобретают продукцию, наносящую вред их здоровью?
 3. Будет ли в России соблюдаться закон о запрете употребления пива и других алкогольных напитков в общественных местах?
 4. Как начать менять социальные ценности в соответствии с моральным и этическим подходом?

ЗАДАНИЕ 4

Факторы формирования корпоративной культуры

Специалист в области корпоративной культуры Э. Шайн считает, что её формирование обусловлено влиянием пяти первичных и пяти вторичных факторов.¹¹¹

Разделите приведенные ниже десять факторов на эти две группы.

1. Точки концентрации внимания высшего руководства. Объект, о котором постоянно говорят, обсуждают руководители, постепенно превращается в предмет внимания большинства сотрудников организации и включается в число норм, на основе которых формируется поведение членов организации.

2. Организационная структура управления. В зависимости от типа структуры распределения работ между подразделениями, отдельными сотрудниками, делегирования полномочий у работников формируется впечатление о доверии руководства.

3. Система передачи информации и информационные процедуры. В любой организации поведение сотрудников регламентируется различными процедурами и нормами. Их регулярность, повторяемость создают определённый климат в организации.

4. Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации. От того, как руководители подходят к разрешению проблем и кризисных ситуаций, во многом зависит формирование системы ценностей организации.

5. Отношение к работе и стиль поведения руководителей. Руководители занимают особое положение в организации, на них обращено повышенное внимание сотрудников, следовательно, стиль их поведения, отношение к работе приобретают характер эталона для поведения в организации.

6. Критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.

¹¹¹ Schein E. Organizational Culture and Leadership. 2 ed. San-Francisco, 1992. P. 16 – 27.

7. «Мифы» и истории о важнейших событиях и отдельных лицах, сыгравших ранее или играющих главную роль на определённом отрезке жизни организации.

8. Система мотивации сотрудников. Критерии оценки деятельности, учитываемые при поощрении сотрудников. Сотрудники организации осознают, за что они получают вознаграждение либо наказание, формируют для себя представление о системе приоритетов и ценностей.

9. Формализованные положения о философии, смысле существования организации, сформулированные в виде принципов, кредо и должным образом доведенные до каждого члена организации, способствуют формированию корпоративной культуры, адекватной миссии организации.

10. Внешний и внутренний дизайн помещения, в котором располагается организация.

ЗАДАНИЕ 5¹¹²

Тест для определения типа организационной культуры организации

Определите типы организационных культур известной вам организации и «идеальной», наиболее эффективной с вашей точки зрения для данной организации, в которой вы хотели бы работать. Для этого по каждому из предложенных десяти вопросов выберите вариант ответа (А, Б, В, или Г), лучше всего описывающий эти организации. Если вам кажутся подходящими две формулировки, всё равно выберите только одну, которая лучше описывает ситуации в этих организациях.

№ вопроса	Авторитарная культура	Бюрократическая культура	Культура, ориентированная на задачу	Культура, ориентированная на человека
1	Б	В	А	Г
2	А	Б	Г	В
3	Г	А	В	Б
4	В	Г	Б	А
5	Б	В	А	Г
6	А	Б	Г	В
7	Г	А	В	Б
8	В	Г	Б	А
9	Б	В	А	Г
10	А	Б	Г	В
Итого				

¹¹² Сост. по: Организационная культура: учебник / Под ред. Шаталовой Н.И. – М.: Изд-во «Экзамен», 2006. С. 319-321.

Ключ к тесту

При подведении итога для каждого вопроса обведите кружком буквы, отмеченные вами в вопроснике. Затем по каждой колонке подсчитайте число баллов (букв, обведённых кружками). Колонка, получившая наибольшее количество баллов, соответствует культуре, доминирующей в организации. Сопоставив количество баллов известной вам организации и «идеальной», можно определить, какова эффективность существующей культуры по сравнению с «идеальной» для данной организации.

1. Основное дело руководства – это:

- А. Организация производства и поиск рынков сбыта
- Б. Руководство работой и повышение её эффективности
- В. Делегирование ответственности и координация работы подразделений
- Г. Инновации, решение проблем и налаживание сотрудничества между людьми

2. Коммуникации в организации в основном:

- А. Формальные и обезличенные
- Б. Редкие, в письменной форме
- В. Личные, устные
- Г. Частые и неформальные

3. Контроль в организации чаще всего основан на:

- А. Планах и формальных процедурах
- Б. Достижении целей, выработанных подчинёнными вместе с руководителем

В. Показателях сбыта продукции

В. Бухгалтерских системах, бюджетах и нормативах

4. Мотивация персонала чаще всего основана на:

- А. Чувстве принадлежности к команде и командных ценностях
- Б. Надежде на профессиональное совершенствование, развитие
- В. Личных оценках руководителя
- Г. Повышении должностного статуса

5. Организационная структура в организации в основном:

- А. Неформальная
- Б. Централизованная, функциональная
- В. Децентрализованная и линейно-штабная
- Г. Кросс-функциональная, ориентированная на проблему

6. Основные ценности:

- А. Доминирование и подавление сопротивления
- Б. Рациональность и поддержание порядка
- В. Защита интересов членов организации
- Г. Достижение целей подразделения

7. Люди работают в основном, чтобы:

- А. Соответствовать представлениям о «правильном поведении»
- Б. Получать удовлетворение от работы

- В. Решать проблем и вносить свой вклад в общее дело
- Г. Сохранить имеющиеся привилегии и получить новые
- 8. Отношения с другими организациями в основном строятся на:**
 - А. Взаимных интересах и общности задач
 - Б. Сотрудничестве
 - В. Конкуренции
 - Г. Соглашениях и соблюдении закона
- 9. Власть в основном основа на:**
 - А. Компетентности, опыте и знаниях
 - Б. Способности поддерживать дисциплину и порядок
 - В. Должностной позиции
 - Г. Способности и желанием помогать другим людям
- 10. Людей в организации поощряют в основном за:**
 - А. Способность добиваться результата и побеждать
 - Б. Следовать правилам и процедурам
 - В. Помощь другим людям
 - Г. Вклад в достижение целей организации

ЗАДАНИЕ 6

Оценка эффективности организационной культуры ¹¹³

Используя концепцию ситуационной балльной оценки, определите коэффициент влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности организации. Суть концепции состоит в том, чтобы эффективности использования каждой характеристики организационной культуры присвоить определённый балл. Оценку предлагается производить по пятибалльной системе. Оценив каждую из выбранных характеристик и присвоив ей определённый балл, просуммируйте их по следующей формуле:

$$\sum I = I_1 + I_2 + I_3 + I_4 + I_5 + \dots + I_n, (1)$$

где I – характеристика организационной культуры;

n – количество характеристик, подлежащих рассмотрению.

При ответах на вопросы дается рейтинговая оценка эффективности каждой из выбранных характеристик в соответствии со следующей шкалой:

- 5 – выдающиеся результаты,
- 4 – очень хорошие,
- 3 – средние достижения,
- 2 – на грани необходимых,
- 1 – очень слабые результаты.

Для изучения и измерения организационной культуры используйте следующие методы:

¹¹³ Савченко Л.С. Оценка эффективности организационной культуры // Российское предпринимательство. № 12 (72). 2005. С. 41 – 47.

антропологические – культура познаётся через изучение легенд, мифов, рассказов о жизни организации, деловой отчётности;

количественные – организационная культура раскрывается с помощью интервью, анкетирования, наблюдения. Причём должны исключаться публичные интервью и отчёты топ-менеджеров, так как в этом случае будет анализироваться только точка зрения высшего руководства на происходящее;

комбинированные – используются и антропологические, и количественные методы.

Коэффициент влияния организационной культуры ($K_{вл}$) на эффективность работы компании определяем по формуле:

$$K_{вл} = \sum I / 5 n, (2)$$

При диагностике и оценке организационной культуры не исключается возможность введения любого нового существенного фактора её эффективного формирования. Поскольку при проведении исследования невозможно уделить внимание абсолютно всем аспектам, из всего многообразия характеристик организационной культуры предлагается принимать в расчёт шесть наиболее значимых:

1) стратегические акценты, которые содержат планы и направления действий, обязательства по осуществлению определённых действий для достижения поставленных целей;

2) подбор, оценка кадров и их продвижение;

3) стиль управления, который характеризует отношение к наёмным работникам и определяет условия труда;

4) структура или внутренняя композиция организации, отражающая разветвление организации, иерархическую субординацию подразделений и распределение власти между ними;

5) критерии успеха и системы стимулирования, которые показывают, что именно вознаграждается и как чувствуется;

6) процессы, протекающие в организации (в том числе эффективность информационной системы организации, коммуникационная связь между сотрудниками и подразделениями, система принятия решений, правила и процедуры управления и т.д.).

Такой подход представляется достаточным для адекватного представления культуры, которой обладает организация. Коэффициент влияния организационной культуры на эффективность деятельности предприятия в данном случае вычисляем по следующей формуле:

$$K_{вл} = \sum I / 30, (3)$$

Поскольку в общем виде эффективность (\mathcal{E}) любой системы может быть представлена показателем, характеризующим отношение результата (P), полученного этой системой, к затратам в виде производственных ресурсов, вызвавшим этот результат (3), то влияние организационной культуры на эффективность может быть выражено следующим образом:

$$\mathcal{E} = K_{вл} \cdot P / 3, (4)$$

Таким образом, если в организации все выбранные для анализа показатели организационной культуры были оценены на пять баллов, то коэффициент влияния данной культуры равен 1. Это будет означать, что в организации создана такая культура, которая наилучшим образом способствует процветанию и росту эффективности данной организации. Если же коэффициент минимален ($K_{вл} = 0,2$), это означает:

– сотрудникам не понятны стратегические цели и задачи, стоящие перед данной компанией или не ясны действия, необходимые для достижения поставленных целей;

– система подбора и оценки персонала далека от совершенства, в команде нет профессионалов;

– стиль управления и условия труда оставляют желать лучшего, что вызывает недовольство у большинства сотрудников организации;

– работа в рамках установленной структуры не обеспечивает поддержку выполнения производственных заданий, делегируемые полномочия двусмысленны, нет соответствия между предоставляемой властью и возлагаемой ответственностью;

– критерии оценки успеха в организации не продуманы, системы стимулирования, чествования, ритуалы награждения, призванные подкреплять ценности и культуру организации, отсутствуют полностью, а если и имеют место, то работникам не вполне ясно, что именно вознаграждается и чествуется;

– процессы в организации протекают стихийно, нередки конфликты, как между подразделениями, так и между отдельными работниками, информационная система неэффективна, отсутствует обратная связь между работниками и руководством, зачастую принимаются необдуманные решения, отсутствует контроль их исполнения, руководство осуществляется «из кабинета», руководители не видимы и не доступны своим работникам.

ЗАДАНИЕ 7

Ценности фирм

Проанализируйте ценности известных в мире компаний, приведенные ниже, и ответьте на вопросы.

1. Каким образом национальные социокультурные факторы отражаются на ведении дел в организации?

2. Какие факторы внутренней и внешней среды учитываются всеми компаниями?

3. Докажите, что цели компании сами по себе не являются особыми ценностями.

4. Каким образом формируются внешние цели фирмы?

5. Отражается ли в заповедях фирм экономическая сторона их деятельности?

6. Какое место фирмы отводят социальной политике?
7. Какие ценности вы отнесли бы к внутриорганизационным?
Какая из ценностей является ключевой для каждой из фирм?

Ценности фирм

Мацусита-Денки

1. Служение нации путём развития производства.
2. Честность.
3. Гармония и сотрудничество.
4. Борьба за качество.
5. Достоинство и подчинение.
6. Идентификация с фирмой.
7. Благодарность фирме.

Порше

1. Клиент в центре мыслей.
2. Высококачественные машины, дружественные к человеку.
3. Машина Порше – лидер в спорте.
4. Современные решения и конструкции.
5. Развитие сотрудников – основа производительности.
6. Привлекательность рабочих мест.
7. Руководство фирмой на основе экономики.

Сони

1. Осуществляя прогресс, служить всему миру.
2. Всегда стремиться к неизведанному.
3. Совершенствование производства.
4. Широкие внутрифирменные связи.
5. На каждое рабочее место – человека, который действительно хочет на нем работать.
6. Ориентация на работника.

IBM

1. Ориентация на действия, на достижение успеха.
Экспериментируем первыми.
2. Лицом к потребителю. Стыдно, если хорошее обслуживание является исключением.
3. Производительность – посредством людей. В каждом рабочем нужно видеть источник идей, а не только пару рук.
4. Простота фирмы, минимальный штат управления.
5. Свобода и жёсткость одновременно.
6. Самостоятельность и предприимчивость. Убедитесь, что вы совершаете приемлемое число ошибок.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1

В Израиле суд обязал организаторов языковых курсов выплатить компенсацию ученице, которая не смогла выучить английский. Причем

наказана была одна из самых знаменитых в мире компаний – Berlitz International, специализирующихся на преподавании иностранных языков.

Методика лингвиста Максимилиана Берлица существует уже более века, и по ней, в частности, учил английский Николай П. Израильское отделение компании Berlitz всем своим ученикам пообещало успехи в изучении английского, чем и воспользовалась одна из учениц. Она честно отсидела в аудитории весь курс, но выучить язык так и не смогла. Тогда она обратилась в суд с жалобой на компанию, которая, по её мнению, действовала обманом. Организаторы языковых курсов предложили женщине пройти курсы еще раз, причём бесплатно. Однако та не пожелала тратить своё время и потребовала компенсации за обманутые ожидания. И суд принял её сторону. Израильское правосудие согласилось, что ученица не сделала всего, что было в её силах для того, чтобы овладеть иностранным языком. Но компенсацию в размере двух с половиной тысяч шекелей, это примерно 650 долларов, женщина за свою учебную неудачу получила.

Как полагают эксперты, это решение может поставить под удар всю систему обучения иностранным языкам, поскольку не у всякого человека есть от природы к ним способности.

ВОПРОСЫ

1. Кто виноват в том, что слушатель не смог выучить язык?
2. Может ли обучающая компания гарантировать всем слушателям успехи в обучении? Может ли любой слушатель овладеть английским языком, пройдя курс обучения?
3. Найдите возможные ошибки в организации процесса обучения иностранным языкам данной компанией.
4. Согласны ли вы с тем, что данная компания действовала обманом по отношению к слушателям?
5. Укажите возможные причины отказа слушателя от повторного прохождения курса английского языка.
6. Какие выводы должна извлечь компания из сложившейся ситуации?
7. Разработайте примерный текст договора между компанией и слушателем, чтобы в дальнейшем избежать повторения подобной ситуации.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2

Этичность поведения разных субъектов взаимодействия

Ведущий российский производитель, имеющий самую современную технологию, позволяющую производить продукцию высокого качества, испытывает серьезные трудности с завоеванием ниши на японском рынке.

Служащие таможи необоснованно запрещают провоз продукции, а большинство дистрибьюторов не желает подписывать контракты с фирмой.

Правительство Японии дало понять, что денежный вклад в копилку его партии мог бы помочь продвижению данной продукции на японский рынок. Производитель решает внести 200 тыс. долларов на нужды правящей партии.

ВОПРОСЫ

1. Оцените, этично ли поведение фирмы, японской таможи и правительства?
2. Какова степень социальной ответственности этих трёх субъектов?
3. Почему производитель решил внести деньги?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 3

Соотношение социальной, экономической и юридической ответственности организации

Российская фирма – производитель электроники использует в производственном процессе химический растворитель, приводящий к врожденным дефектам у потомства беременных работниц, подвергшихся его воздействию.

Экономические консультанты фирмы показали, что перевод завода в другую страну, не имеющую запрета на данный химикат, будет в 3 раза дешевле, чем преобразование производства, приспособленного для использования нетоксичных химикатов. Фирма решает перевести производство в такую страну.

ВОПРОСЫ

1. Правильно ли, с точки зрения этики, социальной, экономической и юридической ответственности поступило предприятие?
2. Как такое решение повлияет на дальнейшую судьбу предприятия?
3. Какое решение приняла бы социально ответственная организация?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 4

Оказание помощи населению, терпящему бедствие

Огромная приливная волна произвела сильнейшие разрушения на Азорских островах, население которых осталось без жизненно необходимых вещей. При этом существует опасность повторения шторма. Главное усилие было направлено на подвоз жизненно необходимых

средств на острова. Организация по оказанию помощи населению обратилась к Российской грузовой компании ВАИ, которая располагает лучшим оборудованием для доставки такой помощи. ВАИ соглашается оказать помощь, но за цену, существенно превышающую обычный уровень.

ВОПРОСЫ

1. Оцените действия ВАИ с позиций этики: компания поступила этично или неэтично?
2. Как такое решение скажется на прибыли компании, на её долгосрочной перспективе?
3. Является ли ВАИ социально ответственной организацией?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 5

На собеседование пришёл продвинутый кандидат

Вы являетесь менеджером по персоналу в производственно-коммерческой организации. В вашей компании открыта вакансия на маркетолога-аналитика. Руководитель организации при постановке задачи на подбор персонала обратил Ваше внимание именно на эту позицию, где он хотел бы видеть очень сильного специалиста в своей отрасли.

Одно из предложенных резюме Вас особо заинтересовало. Вы назначаете собеседование кандидату. На собеседование пришёл претендент, мужчина в возрасте 27 лет. В резюме отмечено, что он имеет профильное образование, а также опыт работы в компании, занимающей лидирующие позиции на профильном рынке. С предыдущего места работы кандидат ушёл по соглашению сторон после 4-х лет работы. Результаты предварительно проведённого структурированного интервью по перечню заранее составленных профессионально важных вопросов превышают ваши ожидания. Многие говорят о том, что это именно тот специалист, кого Вы так долго искали. И вот соискатель сидит перед вами в весьма небрежной позе. Перед началом встречи он заявил, что не будет отключать телефон, т.к. одновременно общается с несколькими потенциальными работодателями и должен быть постоянно «на связи».

Одна из первых его фраз звучит так: «Ну, давайте, задавайте мне свои вопросы... Я заранее знаю, о чём именно вы меня спросите... Я все вопросы знаю наизусть... Лучше предложите мне чашку кофе». При этом, кандидат почти непрерывно, отвечает на какие-то сообщения...

ВОПРОСЫ

1. Почему кандидат так себя ведёт, чего он хочет добиться?
2. Каковы должны быть результаты собеседования?

3. Предложите алгоритм проведения собеседования с таким человеком, что необходимо выяснить в ходе собеседования?

ТЕСТ НА ЭТИКУ БИЗНЕСА

Нижеследующие ситуации оцениваются так:

- совершенно согласен (СС) – 3 балла;
 - согласен (С) – 2 балла;
 - не согласен (НС) – 1 балл;
 - совершенно не согласен (СНС) – 0 баллов.
1. Скорее всего, работники фирмы не сообщают о своих ошибках руководителю.
 2. Бывает, что руководитель в интересах дела должен нарушать условия контрактов, не соблюдать правила безопасности.
 3. Не всегда следует соблюдать точности в отчетности о расходах, достаточно приблизительных цифр.
 4. Бывают случаи, когда можно утаить неблагоприятную информацию от начальства.
 5. Надо делать так, как велят руководители, хотя вы сомневаетесь в правильности их действий.
 6. Иногда необходимо заняться личными делами в рабочее время.
 7. Клиенту фирмы можно сообщить доверительную информацию, если это принесет определённую выгоду мне.
 8. Можно использовать служебный телефон для личных разговоров, если им не пользуются другие.
 9. Руководитель ориентируется на конечную цель, поэтому для её достижения все средства хороши.
 10. Если для заключения контракта нужен хороший банкет, то его следует сделать.
 11. Без нарушения существующих инструкций жить невозможно.
 12. Если кассир дает сдачу не полностью, это терпимо.
 13. Иногда можно использовать копировальную машину компании для личных целей.
 14. Можно унести домой кое-что из того, что является собственностью компании (карандаш, ручку, бумагу, калькулятор и т.п.), ведь я работаю в этой компании.

Если вы набрали в сумме:

- 0 – готовьтесь к церемонии канонизации в качестве святого;
- 1 – 5 – вам можно идти в епископы;
- 6 – 10 – высокий этический уровень;
- 11 – 15 – приемлемый этический уровень;
- 16 – 25 – средний этический уровень;
- 26 – 35 – требуется моральное совершенствование;
- 36 – 41 – происходит быстрое соскальзывание в пропасть;
- 42 – охраняйте ценные вещи от самого себя.

ГЛАВА 10. ИЗМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ.

Основные вопросы.

1. Природа и типы организационных изменений. Обучающаяся организация.
2. Модель и этапы плановых изменений в организации. Причины и формы проявления сопротивления работников переменам. Методы преодоления сопротивления изменениям.
3. Концепция организационного развития, её достоинства и ограничения.
4. Основные свойства организаций будущего и тенденции развития организаций (самостоятельное изучение).
5. Индивидуальный стресс и управление стрессом.

10.1. Природа и типы организационных изменений. Обучающаяся организация.

Современные организации, действующие в сложной, динамичной среде с высоким уровнем неопределённости, должны непрерывно изменяться. Одним из важных факторов, способствующих изменениям, является наличие высокотехнологичных рабочих мест, где особую значимость приобретают идеи, информация и отношения. Многие изменения обусловлены информационными технологиями и Интернетом.

Умение осуществлять изменения, перестраиваться, адаптироваться к постоянно меняющейся среде функционирования или, что ещё более важно, способность изменять саму среду является важнейшей характеристикой сегодняшних организаций, обеспечивающей их конкурентоспособность и выживание в долгосрочной перспективе.

Проблема адаптации организаций к изменяющимся условиям внешней среды уже несколько десятилетий признаётся одной из самых актуальных проблем современной теории и практики управления. Разработано множество концепций и практических методов, направленных на проведение организационных преобразований, существует большое количество консалтинговых фирм, предлагающих свои услуги в этой области, однако примеров успешных организационных изменений на практике встречается куда меньше, чем попыток их осуществления.

В 60-70-е годы руководителям компаний требовались, в первую очередь, наличие технических знаний в области деятельности организации, умение принимать решения, дисциплинированность, настойчивость.

В 80-е годы на первое место вышли такие качества, как решительность, жёсткость, практические навыки в области финансов, маркетинга, продаж. Сегодня наиболее важными факторами успеха являются: способность изменяться и управлять переменами, нестандартность мышления, навыки коммуникации, умение мотивировать

высокообразованных сотрудников.

Организационное изменение можно определить как процесс освоения организацией новой идеи, типа поведения или как любое относительно самостоятельное видоизменение какого-то её элемента. Примерами крупных изменений могут быть освоение улучшенной технологии, создание нового продукта, необходимого рынку, совершенствование организационной структуры, обучение и повышение квалификации работников, формирование соответствующей корпоративной культуры с новыми ценностями, традициями, стилем управления.

Большинство современных тенденций в бизнесе связано с развитием концепции *обучающейся организации*, которая является воплощением идеи о постоянном накоплении знаний и изменениях.

Обучающаяся организация может быть определена как компания, в которой каждый сотрудник занимается выявлением и решением проблем, обеспечивая организации возможность непрерывных экспериментов, изменений и усовершенствований, что благоприятствует её росту, обучению и достижению целей.¹¹⁴

Основополагающая идея обучающейся организации – ориентация на разрешение проблем и непрерывные улучшения, основанные на расширении опыта в противоположность ориентированным на достижение высокой эффективности традиционным компаниям (рис. 53).



Рис. 53 – Эволюция обучающейся организации¹¹⁵

¹¹⁴ Дафт Р.Л. Менеджмент. С. 719.

¹¹⁵ Там же. С.720.

На рис. 53 представлено развитие бизнес-организаций. Первая стадия – традиционная иерархия, в которой высшие менеджеры контролируют все направления организационной деятельности, разработку и реализацию стратегии, включая взаимосвязи с потребителями и внешним окружением.

На второй стадии развития высшие менеджеры наделяют определённой властью сотрудников, возлагая на них ответственность за решения относительно рабочих потоков и действия в процессе труда. В организации формируется ориентированная на людей корпоративная культура.

Основной критерий возникновения обучающейся организации – участие сотрудников в установлении стратегического направления компании, когда непрерывно взаимодействующие с потребителями или работающие в других сферах внешней среды работники определяют наиболее соответствующие интересам компании стратегию и тактические приёмы. Стратегия возникает из опыта деятельности рабочих команд, когда сотрудники обладают всеобъемлющим видением ситуации, а разные части организации адаптируются к внешней среде и изменяются независимо друг от друга, но в то же время вносят свой вклад в достижение миссии компании.

Проектирование обучающейся организации означает осуществление целенаправленных изменений в сферах *лидерства, структуры, наделения властью, информации и коммуникаций, стратегии и культуры*. Различные элементы обучающейся организации взаимодействуют друг с другом таким образом, что реагируют и влияют друг на друга, вызывая изменения, которые позволяют организации не отставать от развития современных цифровых технологий.

Например, *горизонтальная структура* устраняет границы как внутри компаний, так и между ними, что способствует установлению сотрудничества, обеспечивающего обучение и изменения. Однако для создания горизонтальных структур необходимо наделить сотрудников правами, организовать широкий обмен информацией и изменить культуру. *Наделение сотрудников властью* (полномочиями) повышает не только степень их свободы, но и ответственность за сотрудничество на работе, инициирование изменений и *участие в разработке стратегий*, способных обеспечить успех всей организации. *Формирование новой организационной культуры* требует переосмысления ролей, ценностей и процессов, устранения барьеров, препятствующих сотрудничеству отделов и обмену информацией между ними. Для *налаживания информационного обмена* необходимо, чтобы менеджеры организовали взаимодействие между сотрудниками, поставщиками и потребителями, что предполагает культурные и структурные изменения.

Преимуществами самообучающейся организации являются:

- обновление организации и инновационная деятельность выступают единственным способом не отстать в условиях непрерывных перемен;
- способность управлять изменениями;
- повышение энергичности и ответственности сотрудников;
- учёт главных потребностей человеческой личности – учиться, совершенствоваться, быть активным субъектом, а не пассивным объектом;
- появление у людей надежды на лучшее;
- создание условий для развития творчества, апробации новых идей и методов, постановки задач, необходимых для выхода за привычные рамки;
- повышение качества предоставляемых услуг;
- улучшение результатов работы.

В обучающейся организации постоянно происходят *плановые изменения*, которые можно отнести к двум типам:

- **операционные изменения**, связанные с улучшением производственных процессов, процедур;
- **трансформационные изменения**, направленные на обновление организации в целом, переориентацию её функционирования. Основными типами трансформационных изменений являются: изменения миссии и целей, стратегии, технологии, структуры, продукта, людей и культуры (рис. 54).

Существуют **факторы**, которые активизируют необходимость изменений в организации:

- ускоренная разработка новых видов продуктов под воздействием научно-технического прогресса в условиях жёсткой конкуренции;
- интенсивное внедрение инновационных технологий;
- систематическое внедрение новых методов организации и управления производством на базе активного использования компьютерной техники.

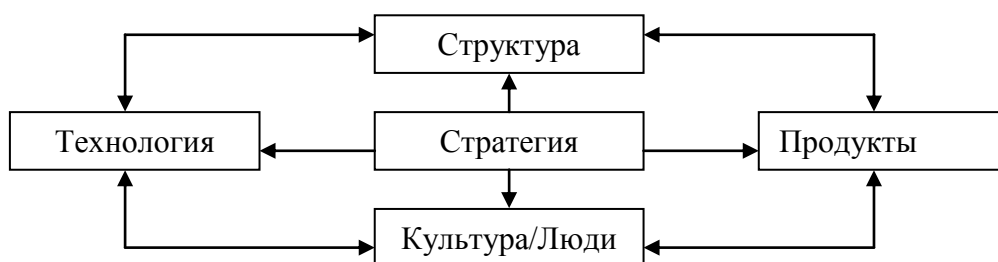


Рис. 54 – Типы организационных изменений

Одним из самых распространенных типов изменений в организации являются структурные изменения, к которым относятся:

- *изменения в принципах управления* – оперативное изменение соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении в зависимости от изменения стратегических приоритетов; усиление программно-целевого управления для концентрации ресурсов компании на наиболее перспективных направлениях различных исследований и крупных проектов.

- *Изменения в аппарате управления* – перегруппировка подразделений, изменения в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, деления на отделы, управленческой иерархии.

- *Изменения в функциях управления* – упор на стратегическое планирование, контроль качества продукции на всех этапах жизненного цикла, придание большего значения вопросам, связанным с производством и управлением персоналом, мотивирование работников на разработку новых идей, направленных на повышение эффективности деятельности фирмы, усиление внимания к маркетинговой деятельности.

- *Изменения в хозяйственной деятельности* – изменение технологии и технологического процесса в организации, изменение структуры рабочей силы, применение гибких систем автоматизированного производства, углубление межфирменного сотрудничества в кооперации и специализации.

Особое место занимают изменения целей и людей.

Цели необходимо изменять, так как для выживания организации руководство должно это делать в соответствии с изменениями внешней среды и самой организации. Видоизменение целей необходимо для всех организаций, даже самых успешных. Необходимость смены целей обнаруживается с помощью системы контроля, которая информирует руководство об относительной эффективности организации в целом и её подразделений.

Изменения в людях предполагают модификацию возможностей, установок, убеждений, ожиданий и поведения персонала организации. Такая модификация охватывает техническую подготовку, подготовку к межличностному и групповому общению, мотивацию, оценку качества выполнения работы, повышение квалификации, формирование групп. Чтобы успешно провести изменения в самих людях, их надо скоординировать с другими изменениями.

Таким образом, изменения в организации можно классифицировать по разным основаниям:

1) источники, порождающие изменения:

- факторы внешней среды организации;
- факторами внутренней среды;

2) вероятность наступления событий:

- непредвиденные (спонтанные) изменения;
- планомерные (целенаправленные) изменения;

3) направленность изменения во времени:

- стратегические;
- тактические;
- оперативные;
- стабилизационные;

4) подход к управлению изменениями:

- эволюционные (медленные постепенные) изменения;
- революционные изменения (кардинальные, быстрые, предполагающие полное обновление);

5) объект изменений:

- изменения, ориентированные на цели (обычно реализуются в управлении по целям);
- изменения, ориентированные на задачи (управление по результатам);
- изменение организационной структуры (структурно-функциональное управление);
- изменение технологии (технологическое управление);
- изменение поведения персонала (управление организационным поведением);
- изменения, ориентированные на передовой опыт (управление через контрольные сравнения – бенчмаркинг);

6) формы проведения изменений:

- фронтальные;
- групповые;
- индивидуальные;

7) направленность в составе функций процесса управления:

- изменения, связанные с планированием (диагностика, моделирование, программирование, прогнозирование);
- изменения, связанные с функцией организации процесса управления (подготовка к реализации, регулирование, координирование);
- изменения, связанные с контролем (анализ, учёт, коррекция);
- изменения, связанные с мотивацией (потребности, мотивы, стимулы, удовлетворённость, результативность);
- изменения, связанные с коммуникацией (обмен информацией, обратная связь, командная работа, делегирование, устранение коммуникационных барьеров);
- изменения, связанные с технологией принятия решений (подготовка, принятие, реализация, контроль исполнения решения, централизация/децентрализация);

8) функциональная направленность в составе структуры менеджмента организации:

- производственно-технологические изменения;
- изменения в управлении финансами;
- изменения в управлении маркетингом;

- изменения в управлении персоналом;
 - изменения в управлении внешнеэкономической деятельностью;
 - изменения в управлении инновациями и т.д.;
- 9) радикальность и глубина преобразований:
- фундаментальное изменение, связанное с перестройкой организации в целом, затрагивающее её миссию и поведение;
 - радикальные изменения (организация не меняет вид деятельности, но при этом в ней происходят кардинальные изменения, связанные с глубоким преобразованием процессов или слиянием с другой организацией);
 - умеренные изменения (в одной или нескольких функциях менеджмента);
 - частичные (слабые) изменения;
- 10) качество и результаты преобразований:
- изменения прогрессивные;
 - изменения регрессивные.

10.2. Модель и этапы плановых изменений в организации. Причины и формы проявления сопротивления работников переменам. Методы преодоления сопротивления изменениям.

Модель плановых изменений представлена на рис. 55.

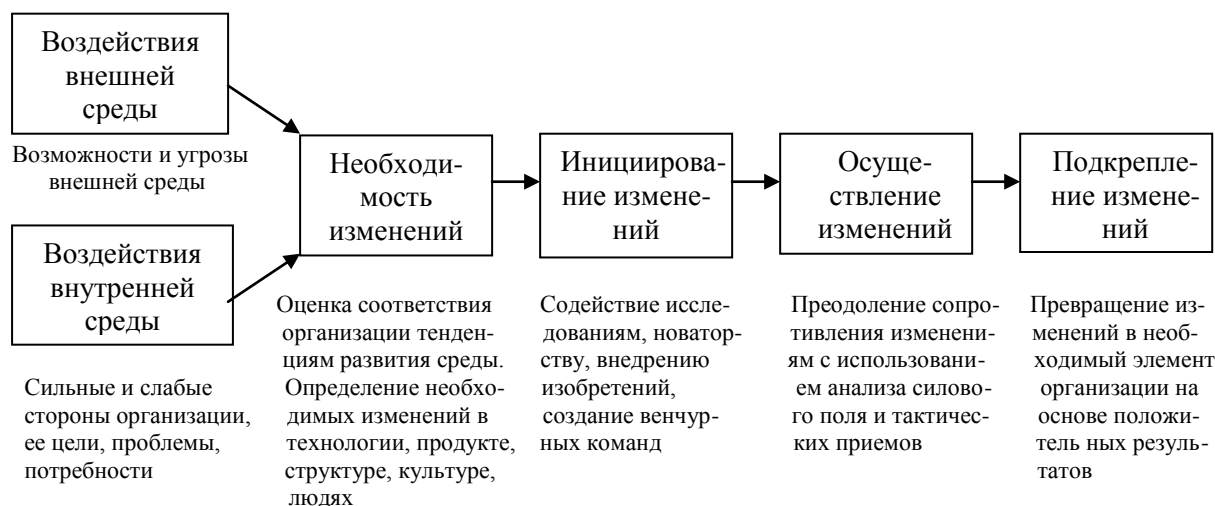


Рис. 55 – Модель процесса управления изменениями ¹¹⁶

В ней процесс изменений разбивается на пять последовательных этапов:

1) на организацию воздействуют внутренние и внешние силы, которые вызывают необходимость изменений;

¹¹⁶ Там же. С. 373.

2) менеджеры изучают эти воздействия и осознают необходимость перемен;

3) осознанная потребность изменений побуждает, инициирует поиск нововведений и их внедрение;

4) изменения осуществляются;

5) на основе положительных результатов изменения закрепляются и становятся необходимым элементом организации.

Рассмотрим представленную модель более подробно.

Воздействие внешней среды, появление возможностей и угроз развитию организации связано с изменением любого из её факторов прямого или косвенного воздействия. А именно: потребителей, конкурентов, поставщиков, собственников, рынка рабочей силы, контролирующих и регулирующих органов, а также состояния экономики в целом, социокультурных, политико-правовых, технологических и международных факторов.

Внутренние воздействия, требующие изменений, связаны с производственной деятельностью организации, её целями и возможностями их достижения. Здесь выявляется потенциал организации, её сильные и слабые стороны в разных функциональных областях.

Сопоставление внешних и внутренних импульсов, осознание несоответствия между средой и организацией, существующим и необходимым уровнями производительности, эффективности и качества приводят к **пониманию необходимости перемен**. Это понимание предопределяет последующие действия по созданию нового продукта, внедрению современной технологии, системы мотивации персонала, формированию культурных ценностей, перестройке структуры управления и т.д.

После осознания необходимости реорганизации наступает третий решающий этап управления изменениями – **инициирование изменений**. Здесь разрабатываются идеи будущих перемен, направленные на устранение несоответствия между организацией и средой или более мелкого несоответствия существующих операций и процедур принятым в организации стандартам.

Существуют разные способы стимулирования поиска идей. Наиболее эффективны следующие:

- исследование – это изучение существующего опыта решения аналогичных проблем;
- содействие творчеству, новаторству, проявлению инициативы;
- отстаивание идеи, доведение её до стадии внедрения;
- создание венчурных команд.

Исследование предполагает изучение всех имеющихся разработок как внутри, так и вне организации, которые могут быть использованы для осуществления необходимых изменений. Этот способ не исключает приглашения опытного консультанта по решению аналогичных проблем.

Однако данный способ имеет определённые ограничения. Они связаны с опасностью применения старых решений к новым проблемам и с тем, что многие изменения не могут быть осуществлены на основе имеющихся знаний и опыта. Поэтому организация должна искать новые уникальные решения своих проблем.

Необходимость инициирования новых оригинальных решений для выявленных проблем означает, что способность к творчеству, новаторству, как отдельных людей, так и целых подразделений должна быть встроена в организацию. *Творчество* – это генерация новых идей, которые могут удовлетворить осознаваемые потребности или предложить новые возможности для организации. *Творческие организации* свободно структурированы, децентрализованы, имеют открытые каналы коммуникаций и эффективные системы подачи рационализаторских предложений и изобретений, не имеют жёстких границ между отделами. Их корпоративная культура отличается открытостью, свободой общения, доброжелательностью, участием в обсуждении новых идей, поощрением ошибок, работой в командах. Система вознаграждений в таких организациях поддерживает нововведения. Многие программы партисипативного управления родились из желания стимулировать творчество, новаторство в организации.

Каждый человек имеет способность к творчеству, но есть особо одарённые люди, которые способны увидеть уникальные, необычные возможности развития организации даже в обычных ситуациях. Таких работников необходимо специально изыскивать и создавать им все условия для работы.

В литературе даны характеристики особо творческих людей, включающие профессионализм, оригинальность мышления, открытость новым концепциям, идеям, любознательность, независимость, отсутствие авторитетов, целеустремлённость, настойчивость, оптимизм.

Если в подразделении создана творческая атмосфера и генерируются новые идеи, то возникает необходимость в их пропаганде, продвижении и реализации. На этом этапе должен появиться человек, который осознаёт плодотворность идеи, объясняет и *отстаивает её*, доводит до стадии внедрения, поскольку сами по себе изменения не происходят. Часто новая идея отвергается руководством без должной её проработки.

Последний способ инициирования перемен – *создание венчурных команд*, новой современной формы содействия новаторству в организации. Венчурная команда – это отдельная, самостоятельная структурная единица, существующая вне иерархической пирамиды организации, которая отвечает за разработку основных изобретений и инновационных проектов. Члены таких команд имеют большую свободу творчества и освобождаются от необходимости соблюдать принятые в организации правила и процедуры. Венчурные команды малочисленны и отделены от компании, чтобы исключить бюрократическое вмешательство.

Четвертый этап управления изменениями – *осуществление изменений* предполагает знание причин сопротивления переменам и его умелое преодоление. Таких причин несколько:

1. *Неопределённость*. Люди могут негативно относиться к изменениям только из-за отсутствия информации о последствиях перемен, подозревая угрозу своему положению в организации. Ведь неопределённость всегда страшит. Когда человек подозревает угрозу своей защищенности, он реагирует, выражая своё отрицательное отношение к изменениям, или проявляет дисфункциональное поведение во время осуществления изменений.

2. *Встроенные элементы сопротивления переменам*. К ним относятся существующие правила, процедуры, политики, нормы, рабочие методы, традиции, философия высшего руководства. Эти элементы формировались в течение длительного периода времени, стали привычными, необходимыми, поэтому от них нелегко отказаться.

3. *Ощущение потерь*. Люди сопротивляются переменам, если предполагают, что они приведут к личным потерям: полномочий, власти, статуса, престижа, оплаты, дополнительных льгот и привилегий, социальных контактов, то есть к снижению удовлетворения какой-либо потребности.

4. *Отсутствие понимания и доверия*. Служащие часто не понимают замысел изменений или сомневаются в их положительных последствиях, не доверяют руководителям, так как уже имели негативный опыт.

5. *Убеждение*, что перемены ничего хорошего не принесут, не решат существующих проблем, а может быть принесут с собой новые.

6. *Разные оценки и цели*. Авторы идей, их последователи и люди, которые должны будут подвергнуться переменам, по-разному оценивают ситуацию. Менеджеры разных подразделений имеют свои локальные цели, и нововведения могут умалить результат деятельности какого-либо подразделения.

7. *Отсутствие необходимых знаний, навыков, умений*, чтобы справиться с изменениями.

8. *Стереотипы*. В сознании руководителей и сотрудников сложился целый ряд стереотипов, препятствующих адекватному восприятию новшеств. Перечислим некоторые из них.¹¹⁷

«*Это у нас уже есть*». Приводится пример, в некоторых чертах схожий с предлагаемым изменением. Предлагающей стороне приходится доказывать значимость различий между своим объектом и имеющимся в организации.

«*Это у нас не получится*». При этом приводится целый перечень факторов, которые не позволяют даже надеяться на положительный результат от изменения.

¹¹⁷ Управление современной компанией. С. 493.

«Это не решает наших главных проблем». Поскольку может быть несколько точек зрения на главные проблемы, то и изменение может быть оценено как не адекватное проблемам организации.

«Это требует доработки». Изменение оценивается как «сырое» и отклоняется.

«Здесь не всё равноценно». Один из очень древних и проверенных способов полемики, при котором от предлагаемого изменения отделяют некоторые существенные моменты, без которых оно теряет всякий смысл.

«Есть и другие предложения». Предлагающая сторона ставится в заведомо невыгодные условия конкуренции с другими инициаторами изменений и вынуждена пойти на выяснение отношений с ними.

Можно представить классификацию причин сопротивления изменениям, разделяя их на индивидуальные, групповые и организационные (рис. 56).



Рис. 56 – Классификация причин сопротивления изменениям

Рассмотрим **индивидуальные причины** сопротивления переменам.

Психологические факторы:

- нежелание изменять привычки и существующий порядок, брать на себя дополнительную ответственность, нежелание учиться новым видам деятельности, повышать квалификацию, осваивать новый стиль поведения, неуверенность в себе, собственных знаниях и силах, инертность и консерватизм мышления;
- страх перед новым и неизвестным, боязнь потерять стабильность, комфорт (комфортные условия труда) и привычную рабочую обстановку;
- непонимание изменений и их необходимости;

- ожидание неудачи;
- ощущение бессилия и отсутствия возможностей влияния на ситуацию, при котором от работника ничего не зависит и он не может повлиять на процесс внедрения изменения, а просто должен выполнять распоряжения и следовать рекомендациям, то есть возникновение эффекта «потери контроля над собственной жизнью»;
- нежелание рисковать;
- усталость от изменений, которая в пассивной форме проявляется в отсутствии усилий для того, чтобы новое изменение прошло успешно, а в активной форме – в желании избавиться от инициаторов изменения.

Экономические факторы:

- изменение личных соглашений, которые регулируют взаимодействие работника с организацией;
- угроза сокращения заработной платы и материального благосостояния;
- если сотрудник не видит личную выгоду для себя, он может оказывать сопротивление изменениям.

Социальные факторы:

- угроза понижения или потери должности;
- угроза потери социального статуса;
- угроза нарушения социальных отношений;
- отсутствие доверия и уважения к лицам, инициирующим изменения;

Социально – демографические:

- более молодые работники намного легче воспринимают изменения и адаптируются к ним, чем зрелые работники;
- уровень образования и квалификация, с одной стороны, являются необходимыми составляющими для понимания сущности и необходимости изменений, с другой стороны – их уровень может повышать критичность мышления и отношения, что, в свою очередь, будет генерировать негативное отношение к изменениям.

Групповые причины сопротивления:

- групповое мышление – наличие неформальных групповых норм, традиций, группового мышления, которые не соответствуют сути перемен и определяют несоответствие целей группы и организации;
- групповое взаимодействие – страх расформирования группы, потери взаимодействия с коллегами и друзьями, потери близких связей;
- авторитет – влияние авторитета отдельных членов группы, который преобладает над желанием отдельных её членов принять изменения, давление со стороны коллег по группе;

- потеря власти – угроза потери или снижения власти в результате организационных изменений, что предопределяет потерю группой возможностей для влияния на процессы и явления, которые происходят в организации.

Организационные причины сопротивления изменениям:

- организационная структура управления – соотношение централизации и децентрализации, жёсткая организационная иерархия, порядок контроля за процессом изменений, размер предприятия, порядок и особенности взаимодействия между отдельными структурными единицами и уровнями иерархии, расхождения в функциональной ориентации отдельных направлений и подразделений организации;
- организационные коммуникации – отсутствие системы эффективной координации усилий и коммуникаций в процессе проведения изменений, что предопределяет отсутствие или недостаток информации у персонала относительно сущности и необходимости проведения изменений и порождает распространение слухов;
- организационная культура – несоответствие организационных изменений имеющимся на предприятии ценностям, нормам, традициям и правилам, наличие неблагоприятного прошлого опыта внедрения изменений;
- неэффективное руководство – отсутствие лидера, который будет контролировать процесс изменений, неэффективное распределение полномочий, интриги и конфликты на высшем уровне, отсутствие поддержки изменений на высшем уровне, отсутствие понятной стратегии развития компании, низкий уровень авторитета инициатора изменений, неосознаваемые противоречия в поведении руководителя в момент управления изменением.
- дискретность изменений – если внедренные изменения касаются лишь отдельных аспектов деятельности организации, а все другие процессы, системы, процедуры остаются старыми, то достаточно часто такие локальные улучшения приводят к дестабилизирующему эффекту для всей организации.

Противодействие переменам и выражение недовольства осуществляется через следующие фазы:

- *раздражение*. Так как планы изменений остаются в силе, людям это не нравится, они пытаются их игнорировать, противодействуют их реализации, некоторые увольняются;
- *пассивность*. Работники, узнавая о предстоящих переменах, реагируют на них сдержанно и неопределённо;
- *отрицание*. Люди настроены скептически и отрицают целесообразность предлагаемых улучшений;

- *переговоры*. Недовольные пытаются достичь компромисса, посредством переговоров ограничить масштабы предполагаемых изменений;
- *депрессия*. Когда люди понимают, что изменения будут реализованы полностью, им приходится смириться, наступает депрессия, снижается мотивация к труду;
- *принятие*. Когда изменения становятся реальностью, недовольные сотрудники, убедившись в их эффективности, соглашаются с необходимостью их осуществления.

Существуют два основных подхода к преодолению сопротивления переменам:

- 1) анализ «силового поля», который предполагает определение и изучение факторов, способствующих и препятствующих изменениям;
- 2) использование существующих методов уменьшения или полного устранения сопротивления.

Анализ «силового поля» (рис. 57) предложил Курт Левин, который предполагал, что изменения являются результатом «борьбы» между движущими и противодействующими им силами.

Когда предлагается изменение, одни силы продвигают его, другие препятствуют переменам. Менеджер должен проанализировать эти силы и изменить соотношение между ними в пользу движущих сил. Это можно сделать тремя способами:

- 1) усилить существующие движущие силы;
- 2) ослабить существующие противодействующие силы;
- 3) добавить новые движущие силы.

Причём руководство должно знать, что лучшее время преодоления сопротивления изменениям – это период до их возникновения.



Рис. 57 – Применение анализа силового поля изменений для принятия решения о закрытии бизнес-единицы в корпорации

Если силы сопротивления не могут быть достаточно сокращены или движущие силы достаточно увеличены, проводить изменение не следует,

оно не достигнет желаемой цели. Однако если данные силы управляемы, следующей проблемой становится разработка **методов сокращения или преодоления сопротивления переменам**. Данные методы включают:

- *предоставление информации*, объяснение сути перемен. Улучшение коммуникаций в организации с целью увеличения информированности людей. Имеется в виду обсуждение новых идей, предложений, мероприятий в трудовых коллективах, предоставление информации о проблемах в организации и последствиях перемен. Это убедит сотрудников в необходимости изменений до их осуществления;
- *привлечение работников к принятию решений*. Это сделает их участником решения проблем, убедит в необходимости перемен, переключит внимание сотрудников на поиск лучшего осуществления перемен, сделает их активными сторонниками изменений;
- *поддержку*, которая означает помощь сотрудникам в приспособлении к новой обстановке. Она может выражаться в повышенном внимании к подчинённым, их трудностям, страхам, подозрениям или в организации дополнительной профессиональной подготовки и повышении квалификации;
- *переговоры и соглашения* для обеспечения одобрения нового. Согласие людей обеспечивается в обмен на какие-то льготы, выгоды: дополнительную оплату, новую должность, обещания сохранить коллектив и другие привилегии;
- *кооптацию* – предоставление негативно настроенному работнику, играющему наиболее активную роль в сопротивлении переменам, права принятия решений о введении новшеств и их осуществлении;
- *маневрирование* – означает выборочное использование информации, дозирование ее, выдача желаемого за действительное или составление четкого графика мероприятий для оказания воздействия на подчиненных;
- *принуждение* – использование формальной власти для прекращения сопротивления под угрозой увольнения, понижения заработной платы, лишения перспектив продвижения и т.д.

Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки, области применения, поэтому руководители должны развить в себе навыки точно оценивать ситуацию и выбирать наиболее подходящий метод (табл. 21). Таким образом, можно разработать несколько вариантов политики внедрения нововведений в коллективе.

Политика переговоров. Менеджер является инициатором нововведения, он проводит переговоры с коллективом, при которых возможны частичные уступки и взаимные соглашения. Члены коллектива могут высказать своё мнение и понимание сути нововведений.

Директивная политика. В этом случае нововведения проводятся менеджером без привлечения членов коллектива. Целью такой политики являются быстрые изменения в условиях кризисной ситуации, и члены коллектива вынуждены будут смириться с изменениями в силу их неизбежности.

Таблица 21 – Методы преодоления сопротивления персонала

Подход	Применение	Преимущества	Недостатки
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе	Если вам удалось убедить людей, то они будут помогать вам при осуществлении изменений	Подход может требовать очень много времени, если вовлекается большое количество людей
Участие и вовлеченность	Когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения, и любая соответствующая информация будет включаться в план изменения	Этот подход может потребовать много времени
Помощь и поддержка	Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Ни один другой подход не срабатывает так хорошо при решении проблем адаптации к новым условиям	Подход может быть дорогостоящим, требовать большого количества времени и, тем не менее, потерпеть неудачу
Переговоры и соглашения	Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений	Иногда это является сравнительно простым (легким) путем избежать сильного сопротивления	Подход может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путём переговоров
Манипуляции и кооптации	Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Этот подход может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления	Этот подход может породить дополнительные проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют
Явное и неявное принуждение	Когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой	Этот подход отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный способ, если люди остаются недовольными инициаторами изменений

Политика достижения общих целей. Суть её состоит в том, что менеджеры, привлекая консультантов – специалистов в области менеджмента, не только получают согласие коллектива на внедрение нововведений, но и ставят перед каждым членом организации цели внедрения нововведения, определяя их ответственность за достижение поставленных целей.

Аналитическая политика. Менеджер привлекает специалистов-экспертов, которые изучают проблему, собирают информацию, анализируют её и разрабатывают оптимальные решения, не привлекая коллектив работников и не учитывая их личные проблемы.

Политика проб и ошибок. Менеджер не может определить проблему достаточно чётко. К внедрению нововведений привлекаются группы работников, которые пробуют подходы к решению проблемы и учатся на своих ошибках.

Важно не только провести анализ силового поля, но выявить и классифицировать отдельных работников организации по отношению к проводимым изменениям – являются ли они их сторонниками или противниками. Анализ потенциально возможных сил сопротивления позволяет выявить отдельных членов организации или же те группы в организации, которые будут оказывать сопротивление изменениям, и уяснить их мотивы. Отношение к изменению может быть рассмотрено как комбинация двух факторов:

- принятие или непринятие изменения;
- открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению.

Руководство организации на основе бесед, интервью, анкетирования, наблюдений должно пытаться выяснить, какой тип реакции на изменения будет преобладать в организации, какую позицию займут сотрудники (см. рис. 58).

Люди по-разному, а порой прямо противоположным образом, реагируют на одинаковые воздействия, в том числе на инновационные изменения в организации. Исследования психологов и социологов показывают, что всех людей, которые заняты на производстве, можно по отношению к инновационным изменениям подразделить на несколько типов:

- *новаторы* – сотрудники, для которых характерен постоянный поиск возможностей усовершенствования производства и управления, они разрабатывают технические, организационные и иные новшества, вносят инициативные предложения, добиваются внедрения их в производство;
- *энтузиасты* – люди, которые принимают новое независимо от степени его проработки, обоснованности, возможностей использования, его полезности;
- *рационалисты* – работники, принимающие новаторские предложения только после тщательного анализа их полезности,

возможностей использования, экономического и социального эффекта, вероятных трудностей на пути внедрения;

- *нейтралы* могут действовать в зависимости от того, что им приказали или как на них повлияли;
- *скептики* – люди, которые не склонны верить ни одному, даже очевидно полезному предложению;
- *консерваторы* – это те же скептики, но только их скептицизм практически не имеет границ. Скептически относятся ко всему, что не проверено опытом;
- *ретрограды* – люди, автоматически отрицающие всё новое.

		Отношение к изменению	
		Принимается	Не принимается
Проявление отношения к изменению	Открытое	Сторонник	Противник
	Скрытое	Пассивный сторонник	Опасный элемент

Рис. 58 – Матрица «изменение – сопротивление»¹¹⁸

Исследования показывают, что для руководителей новаторское отношение к инновационным изменениям проявляется в 29% случаев, энтузиастское – в 19% случаев, рациональное – в 21% случаев. Вместе с тем, в 13% случаев они проявляют скептицизм, в 6% – консерватизм, в 9% – ретроградство, в 3% - нейтральное отношение. Отношение людей к инновационным изменениям меняется с возрастом в направлении усиления рациональной и консервативной ориентации. Молодёжь более рискованна и открыта инновационным изменениям, у людей зрелого возраста преобладает рациональная ориентация, а к пожилому возрасту усиливаются консервативные и ретроградские тенденции. Чем выше статус людей, тем более активно и позитивно относятся они к инновационным изменениям, так как само служебное положение обязывает их заниматься инновационными изменениями, их разработкой и внедрением.

Последний этап управления изменениями – **подкрепление нового поведения**, отношений на основе концентрации внимания на высоких результатах. Новое становится устойчивым, привычным состоянием организации. Работники должны окончательно убедиться, что изменение выгодно как организации, так и им лично. Возможные способы подкрепления: институционализация нововведений (с помощью структуры,

¹¹⁸ Составлено по: Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. С.315.

новых стандартов, норм, принципов и т.д.), определение политик и систем вознаграждения, похвала за достигнутые успехи на основе нововведений, продвижение по службе, повышение оплаты труда за более высокую производительность и качество.

10.3. Концепция организационного развития, её достоинства и ограничения.

Современная организация должна быть готова к восприятию непрерывных изменений, поэтому руководство при проектировании и управлении организацией должно встроить в неё эту восприимчивость. Осознание данного процесса привело к созданию концепции организационного развития (ОР). Концепция возникла в конце 1960-х годов на основе различных техник из области психологии, социологии и антропологии, применявшихся для решения практических проблем деятельности организаций. Её поведение обуславливалось тем, что теоретики и практики управления осознали, что готовности отдельных индивидов и малых групп к проведению изменений недостаточно; необходимо обеспечить способность к восприятию изменений в проектировании организации (прежде всего обеспечении гибкости и адаптивности), а также в процессе принятия решений и самими руководителями. Концепция подчёркивает необходимость систематического обследования организации, планирования и реализации непрерывных организационных изменений. **Организационное развитие** – это современная концепция непрерывных плановых изменений в организации, которая использует знания поведенческих наук для улучшения морально-психологического климата в организации и повышения её эффективности посредством развития способности адаптации к изменениям внешней среды, навыков решения возникающих проблем, совершенствования внутренних взаимоотношений. **Организационное развитие** – это совокупность теоретических концепций и практических приёмов, направленных на то, чтобы помочь организации приобрести большую гибкость и адаптироваться к переменам, а менеджерам – освоить необходимые для этого навыки.¹¹⁹

В отличие от традиционных подходов к управлению изменениями организационное развитие рассматривает изменения как непрерывный процесс обновления, затрагивающий все аспекты деятельности организации на различных уровнях. Изменения должны стать постоянной практикой организации, а не чрезвычайной ситуацией, вызывающей шок и панику у сотрудников. **Основная цель ОР** состоит в том, чтобы помочь организации выработать подходящую систему управления, которая

¹¹⁹ Панина Е.М. Организационное развитие: история и современность // Вест. Моск. ун-та. Сер.21. Управление (государство и общество). 2006. № 2. С.108.

обеспечивала бы максимальную гибкость и динамичность организации для достижения её целей.

Концепция организационного развития в основном сфокусирована на людях, с которыми связаны основные трудности при осуществлении изменений из-за их непредвиденных реакций на организационные перемены. Процессы решения проблем в рамках организационного развития связаны с тем, как организация осуществляет оценку своих возможностей и опасностей, исходящих из внешней среды. Она может относиться к своей внешней среде с позиции десятилетней давности, или же она постоянно пересматривает свою цель и методы работы, учитывая настоящее и будущее.

Классические концепции и определения организационного развития исходили из того, что основная задача специалистов по ОР состоит в том, чтобы помочь организации решать проблемы, препятствующие эффективному использованию человеческих ресурсов, создать организационную среду, благоприятствующую развитию и самосовершенствованию каждого сотрудника организации, и добиться более успешного функционирования организации в целом.

В современных концепциях ОР акцент делается на максимальной интеграции индивидуальных потребностей и интересов сотрудников с целями и задачами организации в целом, а также на создании структур, систем и процессов, которые обеспечивали бы возможность постоянного улучшения деятельности организации.

К числу базовых установок ОР относятся:¹²⁰

- рассмотрение организации как **открытой живой системы**. Это означает, что организации постоянно взаимодействуют со своим окружением, реагируют на происходящие в нём изменения и адаптируются к ним. Однако живые системы не только реагируют на произошедшие или происходящие изменения, а, что более важно, опережают изменения во внешней среде или сами иницируют необходимые изменения на рынке для достижения своих целей. Способность к адаптации и влиянию на внешнюю среду является самым необходимым условием эффективности организации;

- **холистический подход к организации** – подобен холистической медицине, занимающейся не лечением болезней, а общим оздоровлением организма, включая умственную и душевную деятельность. Современное ОР концентрируется не на решении специфических проблем организации, а на её «здоровье» в целом. Сегодня практики ОР не только помогают организации избавиться от трудностей, они стараются обучить её

¹²⁰ Сформулировано автором на основе источника: Панина Е.М. Организационное развитие: история и современность // Вест. Моск. ун-та. Сер.21. Управление (государство и общество). 2006. № 2. С. 115.

самостоятельно поддерживать эффективное состояние и постоянно обновляться;

- **вовлечение** сотрудников в процесс организационного развития. Сотрудничество и взаимная поддержка среди членов организации – одна из важнейших составляющих успешного функционирования организации в целом. Давая возможность людям принимать участие в процессе изменений на самом раннем этапе – при подготовке и принятии решений о них и делегируя полномочия устранения проблем, возникающих на рабочих местах, связанных с внедрением изменений, можно не только снизить степень сопротивления изменениям, но и создать условия для максимального развития потенциала каждого сотрудника, что повышает общую эффективность деятельности организации;

- **люди и их взаимоотношения на всех уровнях организации – её главный ресурс и основной ключ к успеху.** ОР работает с индивидами и группами, обращая особое внимание на процессы, происходящие между ними. Никакая технологическая, продуктовая или структурная инновация не будет успешной, если при её внедрении не будет принят во внимание фактор межличностного и межгруппового взаимодействия. Главное внимание обращается на человека, как ключевой ресурс организации, его интересы, ценности, знания, творческий потенциал, причём человек в организации рассматривается не просто как работник, а как личность, что предполагает не только и не столько реализацию физических способностей работников, сколько реализацию их личностных качеств, интеллектуальных, творческих способностей и душевных сил.

Концепция ОР основывается на взаимной заинтересованности личности и организации в развитии друг друга, наделении властью сотрудников для принятия самостоятельных решений и эффективного выполнения задач, открытости информации для них, самоконтроле, сильной эгалитарной корпоративной культуре, высоком качестве трудовой жизни как факторах успешности и работников, и организации. В связи с этим, всё большее значение приобретают процессы управления знаниями, творческим потенциалом и талантами, человеческим капиталом, что приводит к поиску новых форм организации, изменению коммуникаций и технологий управления.

Чтобы процесс изменений был успешным, ему должны предшествовать и сопутствовать определённые действия, мероприятия по организационному развитию. К наиболее распространённым мероприятиям по организационному развитию относятся:

1. *Диагностика* – систематический сбор информации о состоянии организации при помощи интервью, анкетирования, совещаний, наблюдений, работы с документами организации. На основе этой информации разрабатываются планы будущих изменений, обновления организации.

2. *Обучение и повышение квалификации.* Эти процессы касаются как профессиональных навыков, умений, так и навыков социального

взаимодействия. Крупные организации осуществляют непрерывный процесс обучения персонала, чтобы подготовить его к возможным переменам.

3. *Создание команд и специальных групп*, которые способствуют активному взаимодействию, сотрудничеству и сплочённости её членов и повышению эффективности организации в целом. Создание команд совершенствует навыки коммуникаций, группового принятия решений и разрешения конфликтных ситуаций.

4. *Налаживание обратной связи*. Обратная связь устанавливается путём информирования работников-респондентов о результатах проведенных опросов (относительно психологического климата в организации, стилей руководства, участия в управлении, сплочённости групп) в ходе встреч консультантов по ОР с сотрудниками. Условием успеха такого рода деятельности является заинтересованность сотрудников в решении затронутых проблем.

5. *Межгрупповое взаимодействие*. Речь идёт о неформальных встречах и семинарах по эффективному взаимодействию групп и отделов, призванных выполнять совместные рабочие задания. Акцент делается на умении разрешать конфликты, улучшать координацию и совершенствовать методы совместной деятельности.

6. *Меры по изменению организационной и производственной структуры*. Они направлены на повышение гибкости, адаптивности организации и на рационализацию операций и процедур.

7. *Консультирование*. Консультанты по организационному развитию призваны оказать помощь руководству компании в осознании особенностей человеческих взаимоотношений внутри организации и управления ими, оценивать их с позиций культурных ценностей, лидерства, коммуникаций, внутригруппового и межгруппового сотрудничества.

8. *Вмешательство большой группы*. В последние годы значительно возрос интерес к технике организационного развития, с помощью которой в организации формируется большая представительная группа, способная проводить фундаментальные корпоративные изменения, необходимые для адаптации компании к динамичной окружающей среде.

Данный метод предполагает создание группы, в которую входят представители всех частей организации и нередко представители главных заинтересованных групп. Они обсуждают проблемы и возможности, планируют изменения. Такие группы могут включать от 50 до 500 человек и работать в течение нескольких дней. Объединение всех людей, которых затрагивает изменение, и принятие в расчёт различных точек зрения позволяют установить диалог и путём общего обсуждения принять продуманное решение, определяющее будущее организации.

В настоящее время наблюдается тенденция всё более частого использования метода вмешательства больших групп, который вытесняет методы формирования команд и налаживания обратной связи. Новый

подход затрагивает всю систему и позволяет принимать в расчёт характер взаимодействия организации с окружающей средой. Источниками информации для обсуждения становятся потребители, поставщики, представители общественности и даже конкуренты. Эта информация становится доступной для всех, так что каждый участник дискуссии может увидеть целостную картину взаимодействия организации и окружающей среды. В результате включения всей системы информационных связей удаётся добиться значительного ускорения процесса изменений.

Оценку эффективности организационного развития трудно оценить объективно, поскольку большая часть деятельности по организационному развитию является по своей природе долгосрочной, а с течением времени может произойти много других перемен, которые не входят в мероприятия по организационному развитию, но оказывают значительное воздействие на эффективность организации. Достоинства и ограничения концепции организационного развития представлены в табл. 22.

Таблица 22 – Достоинства и ограничения концепции организационного развития

Достоинства	Ограничения
Изменение всей организации	Существенные временные затраты
Более высокая мотивация персонала	Значительные издержки
Рост производительности труда	Увеличение сроков окупаемости
Повышение качества труда	Возможность неудачи
Повышение удовлетворённости трудом	Возможное вмешательство личных интересов
Улучшение работы в командах	Возможное нанесение психологического ущерба
Разрешение конфликтов	Возможный конформизм
Достижение целей	Акцент на групповые процессы, а не на показатели деятельности
Возрастание склонности к переменам	Возможная концептуальная неопределённость
Снижение текучести кадров	Сложность оценки результатов
Формирование обучающихся команд	Несовместимость субкультур

Сфера применения организационного развития с момента его возникновения постоянно и довольно быстро расширялась. Количество организаций, использующих техники ОР, постоянно росло, многие предприятия создавали свои собственные консалтинговые группы, занимающиеся ОР. Среди организаций, давно и успешно реализующих ОР-программы, могут быть названы такие всемирно известные корпорации, как Proctor&Gamble, General Motors, IBM, Polaroid, The Royal Dutch Shell Group и многие другие.

10.5. Индивидуальный стресс и управление стрессом

Нахождение личности в организации, выполнение различного рода заданий, освоение нововведений часто сопровождается усилением стрессовых состояний человека.

Стресс (от англ. stress – напряжение) – состояние напряжения, возникающее под влиянием сильных воздействий. Это неспецифическая реакция организма на предъявляемые ему требования. **Стресс** – это приспособительная реакция, опосредованная индивидуальными различиями и (или) психологическими процессами, которая наступает в результате воздействия окружающей среды, обстоятельств или событий, предъявляющих избыточные психологические и (или) физические требования к человеку. Человек в состоянии стресса способен на невероятные (по сравнению со спокойным состоянием) поступки, мобилизуются все резервы организма, и возможности человека резко возрастают, но на некотором интервале времени. Продолжительность этого интервала и последствия для организма у каждого человека свои.

Люди очень различаются по устойчивости к стрессам. Наиболее уязвимы самые сильные и самые слабые. В реакции первых преобладает гнев, в реакции последних – страх, а обе эти эмоции разрушительны для здоровья. Люди, так называемых промежуточных типов, лучше вооружены для противостояния стрессам. Их реакции более здоровые, они способны дозировать стрессы, принимая неизбежные и уклоняясь от избыточных.

Выделяют следующие последствия стресса:

- *физиологические последствия*: язвы, гипертония, мигрень, боли в сердце, инфаркт.
- *Психологические*: депрессия, раздражительность, бессонница, потеря аппетита.
- *Поведенческие*: прогулы, неудовлетворённость работой, распространение слухов, сплетен, увольнение.

Стресс снижает качество жизни работников и эффективность их труда, поэтому дорого обходится организации. Вызвать стресс могут разные факторы, их можно объединить в две группы: организационные факторы, которые связаны с работой в организации, и личностные факторы, связанные с личной жизнью человека, его особенностями.

Организационные факторы:

- перегрузка или недогрузка работника, которые приводят к накоплению физической и психической усталости, росту неудовлетворённости, ощущению материальных потерь;
- взаимоотношения в организации – построение и поддержание хороших отношений с начальником, коллегами, подчиненными. Эта причина является одной из наиболее стрессовых для работников;
- критические обстоятельства или риск при принятии решений;

- динамичность событий, необходимость быстрого принятия решений;
- постоянная спешка. Некогда остановиться, глубоко вникнуть в проблему, принять обоснованное решение, чтобы не возвращаться к одному и тому же вопросу. Отсюда – недовольство собой, раздражение;
- противоречивые или неопределённые требования со стороны руководителя или разных руководителей. Несоответствие норм и ценностей личности нормам и ценностям группы, осознание своей несостоятельности;
- карьерное продвижение – достижение индивидом карьерного потолка или же чрезмерно быстрое карьерное продвижение;
- неинтересная, рутинная работа, отсутствие перспектив. Отсюда – чувство ненужности, невозможности реализовать свой производственный и творческий потенциал;
- крупные изменения на работе, в организации;
- неучастие работников в управлении организацией, принятии решений по дальнейшему развитию её деятельности, особенно в период резкого изменения направлений работы. Такое положение характерно для крупных отечественных предприятий, где не налажена система управления персоналом, и рядовые сотрудники оторваны от процесса выработки решений;
- плохие условия работы: шум, низкое освещение, духота, отклонения в температурном режиме.

Личностные факторы:

- смерть близких;
- проблемы со здоровьем;
- заниженная или завышенная самооценка;
- развод;
- увольнение с работы;
- неудачи близких людей;
- вступление в брак;
- появление нового члена семьи;
- уход на пенсию и другие.

Существует достаточно большое количество разновидностей стрессов, в обобщенном виде они представлены на рис. 59.

Хронический стресс предполагает наличие постоянной (или существующей длительное время) значительной нагрузки на человека, в результате которой его психологическое или физиологическое состояние находится в повышенном напряжении (длительный поиск работы, постоянная спешка, выяснения отношений).

Острый стресс – состояние личности после события или явления, в результате которого у неё теряется «психологическое» равновесие (конфликт с начальником, ссора с близкими людьми).

Психологический стресс является следствием нарушения психологической устойчивости личности по целому ряду причин: задетое самолюбие, незаслуженное оскорбление, несоответствующая квалификации работа. Кроме того, стресс может быть результатом психологической перегрузки личности: выполнение слишком большого объёма работ, ответственность за качество сложной и продолжительной работы. Вариантом психологического стресса является *эмоциональный* стресс, который появляется в ситуациях угрозы, опасности, обиды.

Физиологический стресс возникает при физической перегрузке организма (слишком высокая или низкая температура в рабочем помещении, сильные запахи, недостаточная освещенность, повышенный уровень шума).

Информационный стресс возникает в ситуациях информационных перегрузок или информационного вакуума.

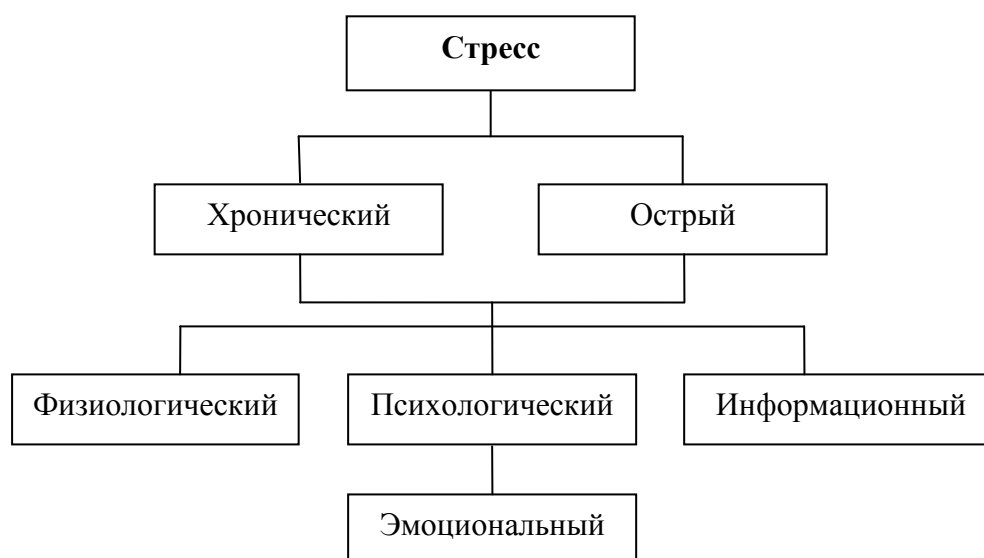


Рис. 59 – Виды стрессов личности

Итак, уровень чрезмерного стресса необходимо понизить. Управлять этим процессом должны как менеджеры, так и сами работники. Управление индивидуальным стрессом представляет собой способ адаптации личности к стрессовой ситуации. Избежать или понизить стресс на уровне отдельной личности помогает:

- выработка чётких требований к сотрудникам, оценке их деятельности;
- доверительные отношения в организации;
- самоменеджмент, рациональное использование своего времени, например, постановка личных и профессиональных целей, выделение приоритетов в работе, делегирование задач;
- тренинги релаксации, развития коммуникативной культуры сотрудников;

- умение доказывать руководителю своё мнение относительно нагрузки, противоречивых требований, содержания работы.

И, конечно же, необходимо уметь отдыхать, восстанавливать силы, вести здоровый образ жизни, поддерживать хорошую физическую форму. Устойчивость организма к стрессам повышает регулярное и полноценное питание, витамины, фитопрепараты, пищевые добавки, занятия спортом, дыхательной гимнастикой, медитацией.

Вопросы для повторения и обсуждения.

1. Какие внутренние и внешние силы вызывают необходимость изменений? Определите, какие из них являются планируемыми, а какие – непредвиденными? Какие силы являются главной причиной изменений?
2. Что происходит на каждом этапе в процессе управления переменами? На каком из них возникает наибольшее сопротивление изменениям? Почему? При ответе используйте рис. 55.
3. Следует ли все изменения в организации планировать заранее? Может ли незапланированное изменение быть полезным для организации?
4. Каковы характеристики обучающейся организации?
5. Как наиболее эффективно инициировать изменения в организации?
6. Каковы основные типы изменений в организации?
7. Почему изменения в организации взаимосвязаны между собой? (рис. 54).
8. Используя рис. 57, объясните такой метод преодоления сопротивления переменам, как анализ «силового поля» изменений. В чём цель применения этого метода?
9. Определите роли, связанные с отстаиванием и внедрением нововведений. Почему они так необходимы на этапе инициирования изменений?
10. Почему организации испытывают сопротивление переменам? Какова природа этих сил? Какие методы существуют для их преодоления?
11. Компания приобрела новое оборудование, которое должно заменить труд 100 рабочих. Они, обеспокоенные за свою судьбу, начали готовиться к акции протеста. Если бы вы были менеджером по управлению персоналом, что бы вы попытались сделать для удовлетворения всех заинтересованных сторон?
12. Прокомментируйте высказывание английского философа Фрэнсиса Бэкона (1561 – 1626 гг.): «Нововведения подобны новорожденным: на первых порах они необычайно нехороши собой».
13. Почему важно не только провести анализ силового поля изменений, но и выявить и классифицировать отдельных работников организации по отношению к проводимым изменениям? Как это сделать? (См. рис. 58).
14. В чём заключается роль руководителя при реализации изменений? Приведите примеры.

15. Как создание инновационного климата способствует инициированию изменений? (См. табл. 23).

Таблица 23¹²¹ – Основные условия поддержания инновационного климата

Принципы	Комментарии
Предоставление необходимых ресурсов	Поддержание творческого климата в организации требует значительных ресурсов, включающих время, умения, деньги и информацию. Особенно важно время, так как мало хороших идей рождается в спешке.
Распространение идей внутри организации	Либерализация обмена идеями и информацией в организации способствует лучшему освещению проблем и снижает сопротивление нововведениям
Стимулирование открытых групповых процессов	Группы работников, связанные с созданием новых продуктов (процессов), должны поощряться руководством фирмы в зависимости от оценки идей. Особое значение имеет возможность для членов проектных групп свободно высказывать свое мнение
Признание ценных идей	Лучший способ стимулировать открытость мнений – признание и оценка заслуг людей, выдвигающих ценные идеи
Проявление доверия к работникам	Признание ценности идей – один из способов показать работникам, что вы доверяете их способностям и признаете их преданность делу. В общем смысле проявление доверия может быть частью философии менеджмента, основанной на использовании творческого потенциала работников
Высокая оценка профессионализма работников	Неотъемлемая часть доверия к работникам – подчеркивание ценности ведущих специалистов организации и уровня их профессиональных знаний. Лучшим специалистам должны быть предоставлены условия профессионального роста и возможности общения с коллегами на семинарах, выставках, конференциях и т.п.
Признание потребности работников в автономии	Большинство специалистов достигают максимального результата в работе, когда их мотивация к труду связана не только с возможным вознаграждением, но и с содержанием работы. Ощущение свободы творчества возникает лишь при определенном уровне независимости в работе
Допущение возможности «поскользнуться»	Независимость в работе неизбежно связана с ошибками. Нельзя считать несистематические ошибки намеренными проступками или преступлениями
Использование децентрализованных структур принятия решений	Значительная часть решений по поводу инновационной деятельности может быть передана на нижние уровни управления при должном разделении прав и ответственности
Ослабление формализации организационной структуры	Инновации постоянно требуют координации между функциональными подразделениями фирмы, что не достижимо при использовании исключительно формальных структур управления. Необходимо создавать возможности общения специалистов вне служебной обстановки и использования целевых групп

¹²¹ Управление современной компанией. – М.: ИНФРА-М, 2001. С. 341-342.

16. Каких навыков выживания в долгосрочной перспективе требует новая реальность, в которой успешным будет лишь «бизнес со скоростью мысли»?
17. Раскройте концепцию организационного развития, её достоинства и ограничения.
18. Оцените этические проблемы, связанные с упрощением структуры организации путём сокращения персонала с целью повысить шанс долговременного выживания организации.
19. Каковы базовые установки современной концепции ОР?
20. Каковы основные ценности и предпосылки развития организации?
21. Почему основными чертами организаций будущего признаются такие, как гибкость, приверженность индивидуумам, преимущественное использование команд, высокая внутренняя конкурентоспособность, стремление к диверсификации, множественность форм организации?
22. Как можно оценить эффективность усилий по организационному развитию?
23. Как организационные изменения взаимодействуют с развитием организации (ОР)?
24. Какие характеристики ОР отличают этот процесс от обычной преобразовательной деятельности? Например, можно ли изменить стратегию организации без прохождения через процесс ОР? Объясните.
25. Как взаимосвязаны между собой проектирование обучающейся организации, управление изменениями и управление инновациями?
26. Чем вреден и полезен индивидуальный стресс?
27. Назовите факторы, вызывающие стресс.

ЗАДАНИЕ 1

Бостонский тест на стрессоустойчивость

Протестируйте себя на степень устойчивости к стрессу, ответив на предложенные вопросы, исходя из того, насколько часто эти утверждения верны для Вас. Отвечать следует на все пункты, даже если данное утверждение к Вам не относится.

№	Вопрос	Всегда	Часто	Иногда	Почти никогда	Никогда
1	Вы едите, по крайней мере, одно горячее блюдо в день					
2	Вы спите 7-8 часов, по крайней мере, четыре раза в неделю					
3	Вы постоянно чувствуете любовь других и отдаете свою любовь взамен					
4	В пределах 50 километров у Вас есть хотя бы один человек, на которого Вы можете положиться					

5	Вы упражняетесь до пота хотя бы два раза в неделю					
6	Вы выкуриваете меньше половины пачки сигарет в день					
7	За неделю Вы потребляете не больше пяти рюмок крепких алкогольных напитков					
8	Ваш вес соответствует Вашему росту Рост (см) – Вес (кг) = 100 ± 10					
9	Ваш доход полностью удовлетворяет Ваши основные потребности					
10	Вас поддерживает Ваша вера					
11	Вы регулярно занимаетесь клубной или общественной деятельностью					
12	У Вас много друзей и знакомых					
13	У Вас есть один или два друга, которым Вы полностью доверяете					
14	Вы здоровы					
15	Вы можете открыто заявить о своих чувствах, когда Вы злы или обеспокоены чем-либо					
16	Вы регулярно обсуждаете с людьми, с которыми живёте, Ваши домашние проблемы					
17	Вы делаете что-то только ради шутки хотя бы раз в неделю или смеётесь три раза в неделю					
18	Вы можете организовать Ваше время эффективно					
19	За день Вы потребляете не более трёх чашек кофе, чая или других содержащих кофеин напитков					
20	У Вас есть немного времени для себя в течение каждого дня					
	«Цена» ответа (в баллах):	1	2	3	4	5
	ИТОГ:					

Теперь сложите результаты ваших ответов, и из полученного числа отнимите 20 баллов. Если Вы набрали меньше 10 баллов, то Вас можно обрадовать (в случае если Вы отвечали ещё и честно): у вас прекрасная устойчивость к стрессовым ситуациям, вашему здоровью ничто не угрожает.

Если ваша сумма составляет от 11 до 30 баллов – у вас нормальный уровень стресса, который соответствует в меру напряжённой жизни активного человека.

Если ваше итоговое число превысило 30 баллов, то задумайтесь о том, что стрессовые ситуации оказывают немалое влияние на вашу жизнь, и вы им не очень сильно сопротивляетесь.

Если вы набрали более 50 баллов, то вы очень уязвимы для стресса. В этом случае следует серьезно задуматься о своей жизни – не пора ли её изменить и подумать о своём здоровье.

Взгляните ещё раз на утверждения теста. Если ваш ответ на какое-либо утверждение получил 3 балла и выше, постарайтесь изменить своё поведение, соответствующее данному пункту и ваша уязвимость к стрессу снизится. Например, если ваша оценка за 19 пункт – 4, попробуйте пить хотя бы на одну чашку кофе в день меньше, чем обычно. Разработайте программу действий, направленную на повышение стрессоустойчивости.

ЗАДАНИЕ 2¹²²

Выбор организационной формы инновационной деятельности

Проведите сравнение основных форм организации инновационной деятельности по нескольким направлениям, используя упрощённый механизм выбора формы организации инновационной деятельности и шкалу оценок от 1 («совсем неважно») до 5 («очень важно», табл. 24).

При сумме баллов ниже 10 следует создавать целевые группы;
от 10 до 15 – разрабатывать внутренние инновационные проекты;
от 15 до 20 – внутренние венчурные проекты;
при сумме баллов выше 20 надо думать об организации венчурных подразделений либо о выделении инновационных предприятий.

Таблица 24 – Выбор организационной формы инновационной деятельности

Оценка	Фактор
	Насколько важно для фирмы освоение новых продуктов?
	Насколько важна скорость освоение новых продуктов?
	Насколько при производстве будут использованы новые методы?
	Насколько в маркетинге (сбыте) будут использованы новые методы?
	Какая дополнительная подготовка (освоение нового опыта) потребуется функциональным специалистам для работы на рынках, на которые фирма собирается выходить?
	Какова потенциальная выгода от освоения новых продуктов?
	Сумма баллов

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1

Воронежский механический обанкротил два завода американской фирмы

Американская фирма «Камерон» – одна из ведущих в мире по выпуску оборудования для нефтегазодобывающих предприятий –

¹²² Составлено по: Управление современной компанией. – М.: ИНФРА-М, 2001. С. 339.

вынуждена закрыть свои заводы в Германии и Франции. Заводы были ориентированы на изготовление оборудования для российских нефтяников и газовиков.

Воронежский механический завод, известный создатель двигателей для космических ракет, проводя программу конверсии, сумел организовать производство запорной арматуры, соответствующей мировым стандартам и более дешевой. Американцы были вытеснены с российского рынка. Но воронежцы на этом не остановились. Их продукция уже пользуется спросом в странах Персидского залива, в Индокитае. Экспансия ракетостроителей на мировом рынке производителей нефтегазового оборудования продолжается.

ВОПРОСЫ

1. Почему изменения на Воронежском заводе были столь успешными?
2. Какого типа изменения были осуществлены?
3. Почему американская фирма «Камерон» закрыла свои заводы?
4. Какие движущие и противодействующие силы, по-вашему, сформировались в пользу этого решения?
5. Какой вариант политики внедрения нововведений был выбран Воронежским механическим заводом?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2

Факторы успеха международной корпорации Холдинг «Наука Т»

Международная корпорация Холдинг «Наука Т» – одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги в начале текущего столетия, холдинг «Наука Т» сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объём её продаж 14 млрд. долл. Её филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Холдинг «Наука Т» – одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объёма продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация в новые для компании сферы бизнеса.

Особенности организационной структуры и производства:

Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске. Организационная структура строится по продуктовому принципу с учётом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс

организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и его подчинённых. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинга «Наука Т» с другими фирмами.

Политика управления трудовыми ресурсами:

Кадровые службы Холдинг «Наука Т» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость такой организационной структуры и климата, в основе которых – уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации.

Характерная черта корпорации – тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов. Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

ВОПРОСЫ

1. Сформулируйте миссию и девиз организации.
2. Назовите конкретные цели, отражающие миссию во взаимодействии с другими организациями.
3. Охарактеризуйте возможных партнёров организации.
4. Опишите желаемого сотрудника и руководителя организации. Какие должны быть у них навыки для работы в данном инновационном предприятии?
5. Сформулируйте основные требования к системе управления и к организационной структуре.
6. Какие условия поддержания инновационного климата, представленные в табл. 23, созданы в Холдинге «Наука Т»?
7. Что означает изменение статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и его подчинённых в зависимости от успеха новшества?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 3

Изменение системы управления

Джон Смит является директором киевского филиала многонациональной фармацевтической компании. Филиал был образован на базе местного завода, приобретённого компанией. Один из приоритетов Джона – создание новой системы управления, так как планировалось применять новые технологии в производстве. Его компания известна в мире как один из лидеров в области применения новых методов управления, адекватных компании, производящей новую фармацевтическую продукцию.

Работая в течение двух недель с восьми утра до девяти вечера, Джон Смит пытался изучить систему управления, существующую на заводе. Однако его титанические усилия привели к весьма скромному результату – оказалось, что завод практически не имел формальных (закреплённых в чётких процедурах) методов управления, а те немногие, что существовали, кардинально отличались от представлений Смита о современном управлении.

Джон выяснил, что иерархические границы совершенно размыты, коммуникации оставляют желать лучшего, так как переданная информация вовремя не доходит до получателя и сильно искажается. Планирование осуществляется на краткосрочную перспективу, а контроль носит поверхностный и формальный характер.

Подбор новых сотрудников реализовывался исключительно через знакомых, на заводе не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений.

Заводские рабочие получали сдельную заработную плату, а сотрудники администрации – должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% оклада. Фактический размер премии определялся директором завода и для 95% сотрудников составлял 40% оклада. Индексация заработной платы производилась по решению директора в тот момент, когда, по его словам, «ждать больше нельзя».

Во время бесед с руководителями завода, терпящего значительные убытки, Джон попытался поднять тему изменений в области системы управления. Однако поддержки не получил – его собеседники предпочитали обсуждать передачу технологии, предлагая «оставить всё, как есть, до лучших времен» в области управления и производства инновационной продукции, выдвигая в качестве основного аргумента «особые местные условия».

Обсуждая ситуацию на заводе с французским коллегой из другой компании, работающим в Киеве уже два года, Смит получил похожий совет «не ввязываться в безнадежное дело».

ВОПРОСЫ

1. Существует ли в данной ситуации потребность в изменении систем управления? Почему?
2. Чем объясняется позиция руководителей завода?
3. Что может сделать в данной ситуации Джон Смит?
4. Предложите свою систему управления для данной организации и план по её внедрению.
5. Какие изменения диктуют необходимость инноваций для организационной структуры, целей, стратегий и функций управления данного завода?
6. Докажите, опираясь на ситуацию, что в современных условиях России одной из основных задач является формирование организационной культуры, в которой большинство персонала будет позитивно относиться к лидерам перемен, именно их считать наиболее надёжными, теми, кому можно доверять.

ГЛАВА 11. СОЦИАЛИЗАЦИЯ ИНДИВИДА В ОРГАНИЗАЦИИ.

Основные вопросы.

1. Понятие, функции и этапы социализации работников в организации.
2. Механизмы и формы социализации.
3. Факторы, способствующие девиации.
4. Классификация преступлений и девиаций на работе.

11.1. Понятие, функции и этапы социализации работников в организации

Понятие «социализация» характеризует в обобщённом виде процесс усвоения индивидом определённой системы знаний, норм, ценностей, установок, образцов поведения, которые входят в понятие культуры, присущей социальной группе, организации или обществу в целом, и позволяют индивиду функционировать в качестве активного субъекта общественных отношений. Этот процесс нацелен на то, чтобы эффективно адаптировать новых сотрудников в рабочие группы и использовать их потенциал полностью до того, как они переведутся на новую работу внутри или вне организации. **Социализация личности** – сложный, противоречивый процесс, длящийся на протяжении всей жизни человека. Она представляет собой адаптацию личности к окружающей среде, усвоение ею существующих ценностей, принципов и норм поведения, изменение индивидуальных установок в случае их несоответствия организационным для успешного функционирования в данном обществе.

Организационная социализация – это процесс постижения индивидом ценностей, норм и принципов требуемого поведения, нитей власти, доктрин, принятых в организации, это процесс обучения, осознания того, что является важным в данной организации, поэтому он направлен на сочетание целей индивида и организации и формирование активного и ответственного члена коллектива, гражданина организации, эффективно выполняющего свою роль для долгосрочного сотрудничества с организацией. Этот социальный опыт превращается в собственное достояние индивида.

В целом процессы социализации направлены на сочетание интересов индивида и организации. «Скорость и эффективность социализации определяет лояльность, приверженность, производительность и текучесть кадров. Таким образом, стабильность и эффективность организаций зависит от их способности социализировать новых членов».¹²³ Необходимо учитывать, что социализация – это двусторонний процесс

¹²³ Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2008. С. 116.

взаимодействия личности и организации, включающий в себя, с одной стороны, усвоение индивидом требуемых образцов поведения путём вхождения в организацию, системы её социальных связей, что предполагает в некоторых ситуациях изменение поведения индивида; с другой стороны, возможен процесс изменения самой организации под воздействием личности, если новичок приносит в организацию новые, более эффективные ценности, правила и образцы поведения и активно включается в социальную среду организации.

Таким образом, в процессе социализации личность выступает не только объектом внешних воздействий со стороны организации, но и как социальный субъект, активный участник организационной жизни, имеющий собственные потребности, интересы, мотивы, а также способности и возможности оказывать воздействие на социальную среду организации. Обратный социализации процесс (активные действия сотрудников), направленный на изменение культуры организации, получил название **индивидуализации**, которая имеет место в тех случаях, когда работники оказывают эффективное влияние на социальную систему, вступая в конфликт с основными принципами культуры.

Процесс социализации продолжается в течение всего периода взаимодействия личности и организации. Это связано с тем, что потребности и цели организации и личности меняются, поэтому и работники, и организации должны взаимно приспосабливаться к ним.

Личность и организация, её корпоративная культура – уникальны, поэтому организационная социализация также является уникальной и неповторимой.

Основными составляющими организационной социализации являются¹²⁴:

- изменение установок, ценностей и форм поведения;
- непрерывность процесса социализации в течение некоторого периода времени;
- взаимное влияние новых сотрудников и их руководителей;
- приспособление к новым должностным обязанностям, рабочим группам и работе внутри организации;
- первостепенная важность начального периода социализации.

В этих условиях организационная социализация превращается в один из критических элементов управления человеческими ресурсами. Этот процесс нацелен на то, чтобы эффективно адаптировать новых сотрудников в рабочие группы и использовать их потенциал полностью до того, как они переведутся на новую работу внутри или вне организации.

Об успешной социализации можно судить по следующим характеристикам:

¹²⁴ Организационное поведение: Учебник для вузов / Под ред. Латфуллина Г.Р., Громовой О.Н. – СПб.: Питер, 2006. С. 336.

- новый работник не испытывает чувства напряжения, страха, неуверенности;
- новый работник овладел необходимым объёмом знаний и навыков, профессиональную ролью;
- показатели работы новичка устраивают руководителя подразделения;
- у нового работника выражено желание совершенствоваться, и это желание связано с данной работой;
- работника удовлетворяет справедливость оценки его трудового вклада;
- успех в работе у нового работника связан с ощущением жизненного успеха.¹²⁵

Непосредственной целью организационной социализации является формирование взаимовыгодных отношений между личностью и организацией на основе сочетания их целей в общей для обеих сторон системе ценностей, предотвращение девиантного поведения для долгосрочного сотрудничества. В новой модели организационного поведения члены организации должны стать её **гражданами**, заинтересованными в достижении организационных целей.

Конечной целью социализации являются высокая мотивация и ответственность персонала, граждан организации, которые принимают активное участие в её жизни, специальных проектах, в выявлении и решении организационных проблем, взаимодействуют с коллегами, направляя способности и энергию на достижение целей организации, повышение эффективности её деятельности.¹²⁶

Можно выделить следующие функции социализации:

- сохранение, поддержание организационной культуры путём передачи её ценностей, традиций, правил адаптации организации к внешней среде и формирования её внутренних отношений новичкам. Сильная организационная культура обеспечивает достижение организационных целей наиболее эффективным и социально приемлемым способом;
- формирование организационной культуры, которое возможно, если организация не имеет чётко установленных представлений относительно требуемого поведения, в этом случае «взаимодействие новых членов организации со старыми представляет собой более творческий процесс создания культуры»;¹²⁷

¹²⁵ Шведова Т.О. Организация системы адаптации новых сотрудников//Справочник по управлению персоналом. 2010. №4. С. 41-42.

¹²⁶ Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2000. С. 268.

¹²⁷ Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. СПб.: Питер. 2011. С. 33.

- сочетание целей личности и организации на основе коррекции, отказа от изначальных целей личности и постановки новых, которые ближе к целям организации, в процессе адаптации к организационному окружению;
- снижение неуверенности, озабоченности, неопределённости у новых работников;
- интеграция интересов личности и организации;
- признание и продвижение людей, усвоивших ценности организационной культуры;
- формирование важнейших установок на работу в организации: удовлетворённости трудом, лояльности организации, вовлечённости в работу, сотрудничества;
- уменьшение стартовых издержек, связанных с тем, что новичок плохо знает особенности взаимоотношений в организации, правила требуемого поведения и работает менее результативно и с большими затратами;
- сокращение текучести рабочей силы, так как если новый работник не может встроиться в новую систему ценностей, чувствует себя неуютно, то он может уволиться из организации.

Существует несколько классификаций стадий социализации личности. Применительно к организационной социализации достаточно рассмотреть три стадии:¹²⁸

- 1) предварительная социализация для вхождения и ухода работников;
- 2) согласование;
- 3) ролевое управление.

Первая стадия включает все виды деятельности, которыми человек занимался до вступления в организацию или перед переводом на другую работу в данной организации. Цель данной деятельности – получение информации о новой организации и, особенно, о новой работе. На этом этапе необходимо обеспечить соответствие между личностью и организацией и личностью и работой. Для этого организация должна предоставить полную и правдивую информацию, включая и негативную, о себе и работе, а работник должен объективно оценить свои способности, компетентность и возможности, тогда не возникнет завышенных ожиданий, несбывшихся надежд, которые отразятся на его удовлетворённости и результативности.

Цель данного этапа социализации – отобрать на основе реалистичной информации таких кандидатов на рабочие места, которые смогут стать не только членами коллектива, способными достичь цели организации, но и *гражданами* организации и реализовать свои

¹²⁸ Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы. – М.: ИНФРА-М. 2000. 589.

способности, таланты и личностные качества при выполнении работы, направленной на достижение организационных целей. В этом случае ожидания личности и организации сбудутся. Предварительная социализация помогает личности не только войти в организацию, но и выйти из неё при подготовке к уходу на пенсию.

На второй стадии социализации, когда работник принят на работу и приступил к выполнению своих обязанностей, он сталкивается с реальной действительностью и сравнивает её со своими ожиданиями. Для вступающего в организацию человека совершенно необходимо осознавать значимость обучения требуемому поведению в организации и рассматривать его как часть «цены», которую он должен «заплатить» за вхождение в организацию. Он должен понимать, что обучение на этапе вхождения поможет ему существенно сократить «плату» за конфликты, которые будут возникать в будущем между ним и организационным окружением.

Основными сторонами жизнедеятельности организации, ценностные, поведенческие и нормативные характеристики которых в первую очередь должен изучить человек, входящий в организацию, являются:¹²⁹

- миссия и основные цели организации;
- допустимые и предпочтительные средства, которые могут быть использованы для достижения целей организации;
- имидж и отличительный образ, который имеет и создаёт организация;
- принципы, правила и нормы, обеспечивающие отличительные особенности и существование организации как единого организма;
- обязанности, которые должен будет взять на себя человек, вступив в определённую роль в организации;
- поведенческие стандарты, которым должен будет следовать человек, выполняя заданную работу.

Необходимо понимать, что на этой стадии происходит изменение поведения личности и/или организации, в связи с чем могут возникнуть проблемы, препятствующие адаптации личности. В результате у работника возникает состояние тревоги, сопротивляемости, стресса, поиска выхода, возникновение потребности в более активном освоении необходимых ценностей, знаний и ролей. Основными из этих проблем являются:

- проблемы вхождения в должность и овладения профессией, которые связаны с недостатком профессиональных знаний и опыта; плохой материальной обеспеченностью рабочего места; отсутствием методических рекомендаций; отсутствием чёткого

¹²⁹ Организационное поведение: Учебник для вузов / Под ред. Латфуллина Г.Р., Громовой О.Н. – СПб.: Питер, 2006. С. 332-333.

- представления о содержании своей работы; отсутствием специального образования; отсутствием должностных инструкций;
- проблемы выстраивания рабочих, доверительных взаимоотношений с руководителем, связанные с недоверием, настороженностью со стороны руководителя; отсутствием заинтересованности руководства в точке зрения работника, коллектива; постоянной борьбой за отстаивание своей точки зрения; различием в понимании явлений в коллективе сотрудников;
 - проблемы установления взаимоотношений сотрудничества с коллегами, которые могут быть связаны с завистью, неискренностью, отсутствием взаимовыручки; настороженностью; давлением со стороны некоторых сотрудников и необходимостью отстаивать своё мнение; сложностью общения;
 - проблемы восприятия справедливости оценки результатов своего труда и своих роли и места в организации, связанных с низкой зарплатой по должности; непониманием критериев формирования размера оплаты труда и дополнительных льгот и привилегий.

Цель этапа согласования – принятие работника в члены группы и коллектив организации на основе понимания и результативного выполнения им своих ролей и функций, формирование лояльного члена коллектива, *гражданина, патриота* организации.

Третья стадия – ролевое управление – связана с решением всех текущих и стратегических проблем управления личностью, возникающих в середине карьеры в процессе её непрерывной социализации в организации в связи с изменением ролей, связанным с новой должностью, карьерным ростом, изменениями в личной жизни и др. Например, третья стадия включает конфликт между работой и семьёй и поиск методов его разрешения.

Цель третьего этапа состоит в создании организационных условий для эффективного разрешения ролевых конфликтов работников, чтобы предотвратить их уход из организации.

Несколько иной подход к периодизации социализации сотрудника в организации представлен коллективом авторов, которые выделяют в этом процессе четыре этапа:¹³⁰

1. Оценка уровня подготовленности нового сотрудника. Она необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже

¹³⁰ Карташова Л.В, Никонова Т.В, Соломанидина Т.О. Организационное поведение. – М: ИНФРА-М, 2008. С. 112.

в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т.д. На данном этапе всех потенциальных сотрудников полезно разделить на 4 группы (рис. 60)¹³¹

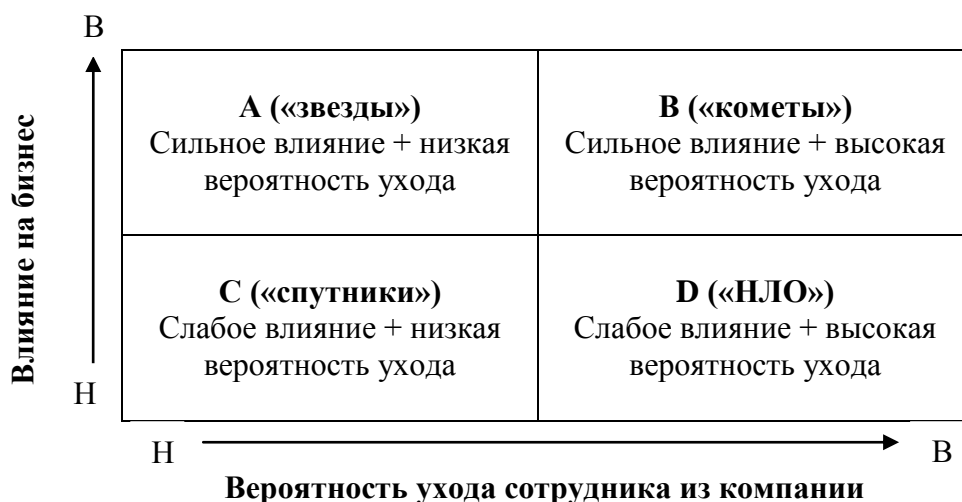


Рис. 60 – Матрица факторов, определяющих значимость сотрудника для компании

Наибольший интерес у организации вызывают работники, попадающие в группу «А», поскольку в процессе функционирования они будут формировать управленческую команду, где должен обеспечиваться и сохраняться высокий уровень вовлечённости и преданности организации. Это должно достигаться при помощи их активного привлечения к обсуждению и принятию важных стратегических решений.

Руководство организацией также заинтересовано в сохранении в составе своей структуры кандидатов категории «В» в связи с их большим влиянием на бизнес и, как следствие, возможных существенных издержек, связанных с потерей информации и важных коммуникационных связей, в случае их ухода.

Говоря о группе «С», необходимо определить причину слабого влияния на бизнес, от чего уже будет строиться план адаптационных мероприятий. Если причина кроется в недостаточной квалифицированности кадров, то стоит акцентировать внимание на профессиональном обучении и получении недостающих навыков. Однако

¹³¹Казначеева, С.Н., Репина, Р.В. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Науковедение». Том 7. №5 (2015). – URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/195EVN515.pdf> (дата обращения: 02.11.2017)

если подобная программа обучения уже была заложена в план адаптации и по её прохождению сотрудники не принесли желаемых результатов, то речь может идти об увольнении данных работников.

Группа сотрудников, попадающих в категорию «D», это те сотрудники, с которыми организация стремится расстаться с наименьшими затратами. Для этого компания привлекает юридический отдел, специалисты которого ищут решения, чтобы осуществить данный процесс наименее конфликтно с минимальными потерями.

2. Ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.

3. Действенная адаптация. Данный этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации, важно оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1-1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев.

Смена этапов вызывает трудности, называемые «кризисы социализации», поскольку воздействие социальной среды обычно резко возрастает. В результате у работника возникает состояние тревоги, сопротивляемости, стресса, поиска выхода, возникновение потребности в более активном освоении доселе неизвестного. На каждом из перечисленных этапов необходима продуманная система управления социализацией. Особое внимание в процессе адаптации следует уделить профессиональному аспекту.

Профессиональная адаптация представляет собой постепенную доработку профессиональных знаний и навыков сотрудника до определённого уровня, необходимого для выполнения им своих обязанностей. В зависимости от деятельности компании, уровня подготовленности сотрудника, его будущих обязанностей (соответствие требованиям к должности) можно выделить несколько подходов к этому звену адаптации:

- работник может пройти необходимое обучение в учебном центре, в который направит организация;

- ознакомиться со спецификой будущей работы с помощью наставника;
- непосредственный руководитель сам введёт его в должность.

Необходимо подчеркнуть роль непосредственного руководителя в осуществлении программы адаптации нового сотрудника. Руководитель является для сотрудников воплощением корпоративной культуры, по особенностям его поведения подчинённые проясняют для себя те ценности, нормы и правила поведения, которые характерны для конкретной организации. Очень важно, чтобы руководитель пояснил новому сотруднику правила распорядка, схемы оценки труда, порядок внутриорганизационной коммуникации, принципы организации работы и другие параметры, которые важны для того, чтобы новый человек не чувствовал себя дискомфортно, из-за их нарушений. Целесообразно в беседах с новым сотрудником проанализировать проблемы, которые возникали, предложить несколько таких вариантов разрешения трудных ситуаций, с которыми он столкнулся, которые бы помогли ему понять специфику своей организации.¹³²

Итак, эффективная социализация личности означает, что новый работник:

- стал активным членом, гражданином и патриотом организации;
- овладел необходимым объёмом знаний и навыков;
- освоил профессиональную и социальную роли;
- имеет высокие показатели результативности труда;
- ощущает справедливость своего вознаграждения;
- признаёт благоприятными условия реализации своего потенциала;
- ценит усилия организации в решении своих проблем;
- осознаёт свои обязанности и ответственность за решение организационных проблем;
- связывает своё дальнейшее развитие и карьеру с работой в данной организации.

11.2. Механизмы и формы социализации

Процесс социализации сотрудника всегда сопровождается взаимодействием с разными факторами и происходит при помощи определённых механизмов. Механизмы процесса социализации разнообразны по своему содержанию и природе. Учёные по-разному определяют механизмы социализации. Так, например, ведущий отечественный психолог В.С. Мухина рассматривает идентификацию и обособление личности в качестве механизмов социализации. А.В.

¹³² Мельникова Н.Н. Проблема социально-психологической адаптации. Некоторые подходы к изучению // Социальная психология: Теория. Эксперимент. Практика. Т.2. – Ярославль, 2000. С. 266-270.

Петровский в качестве механизмов определяет закономерную смену фаз адаптации, индивидуализации и интеграции в процессе развития личности. Французский психолог Г. Тард считал, что основным механизмом социализации является процесс подражания, а американский психолог Н. Смелзер выделяет важнейшие психологические механизмы – идентификацию, имитацию, чувство стыда и чувство вины.¹³³

Исходя из вышеизложенных точек зрения, выделяют социально-психологические и социально-педагогические механизмы социализации сотрудников. К социально-психологическим механизмам социализации относятся: экзистенциальный нажим, подражание, импринтинг, идентификация, рефлексия, внушение, убеждение, и т.д.

Экзистенциальный нажим – влияние окружающего социума на процесс усвоения других социальных норм, несвойственных привычному обществу, необходимых для выживания в нём.

Подражание – это процесс следования каким-либо нормам или образцам поведения, с которыми сотрудник может столкнуться при взаимодействии с окружающими его людьми, а именно со значимыми людьми.

Импринтинг (запечатление, впечатывание) – фиксирование сотрудником на подсознательном уровне особенностей воздействующих на него жизненно важных объектов.

Идентификация (отождествление) – процесс усвоения сотрудником ценностей, норм, моделей поведения во взаимодействии с другими сотрудниками.

Рефлексия – внутренний диалог, в котором каждый сотрудник рассматривает, оценивает, принимает или отвергает те или иные нормы, ценности, поведенческие сценарии, свойственные рабочей среде.

Данные социально-психологические механизмы действуют в рамках социально-педагогических механизмов социализации, к которым следует относить следующие:

Традиционный механизм социализации – это усвоение человеком ценностей, норм поведения, взглядов и убеждений, которые присущи его семье и ближайшему окружению. Эффективность традиционного механизма можно увидеть в том случае, когда человек знает «как надо» и «что надо», но это противоречит обычаям и традициям его окружения, в котором он находится.

Институциональный механизм реализуется в процессе взаимодействия человека с различными организациями и учреждениями. Некоторые из этих институтов являются специализированными, т. е. они создавались специально для осуществления функции социализации

¹³³ Механизмы профессиональной социализации личности / Шаталова Н.И., Жеманов Я.Н. // Дискуссия. - 2013. С. 124-131; Мудрик А.В. Социализация человека. 2-е изд.- Академия: Высшее профессиональное образование, 2006. С.49.

(например, институты системы образования), другие являются неспециализированными, т. е. они выполняют эту функцию попутно, параллельно со своими основными функциями (например, армия). Надо иметь в виду, что средства массовой коммуникации как социальный институт (печать, радио, кино, телевидение) влияют на социализацию человека не только с помощью трансляции определённой информации, но и через представление определённых образцов поведения героев книг, кинофильмов, телепередач. В рамках институционального механизма реализуются все социально-психологические механизмы социализации.

Стилизованный механизм социализации действует в рамках субкультуры. Субкультура – это совокупность норм, ценностей, поведенческих проявлений, характерных для определённой группы людей, что обуславливает определённый стиль жизни этой группы. В рамках стилизованного механизма действуют подражание и идентификация.

Межличностный механизм социализации функционирует в процессе взаимодействия человека с другими людьми, при этом последние должны быть для него значимыми. Значимыми лицами могут быть родители, учитель, друг, руководитель и т.д. В основе механизма лежит идентификация.

Рефлексивный механизм социализации осуществляется через индивидуальное переживание и осознание, внутренний диалог, в котором человек рассматривает, оценивает, принимает или отвергает те или иные ценности, свойственные различным институтам общества, семье, обществу сверстников и т. д. Рефлексия может представлять собой внутренний диалог нескольких видов: между различным «Я» человека, с реальными или вымышленными лицами и др. С помощью рефлексии человек может формироваться и изменяться в результате осознания и переживания им той реальности, в которой он живёт, своего места в этой реальности и себя самого.

Социализация каждого человека осуществляется с помощью всех этих механизмов. Но роль каждого из этих механизмов, их «удельный» вес в осуществлении процесса социализации различен. В процессе социализации индивида в организации важны все его механизмы.

Социализация имеет сложную природу и разнообразные формы. Так, существует полная и неполная социализация, частичная, односторонняя, актуальная и неактуальная социализация, неадекватная, быстрая и медленная, ограниченная и бесконечная социализация, направленная и ненаправленная. И, наконец, бывают затухающая и развивающаяся социализация, существует и её порог. Порогом, а не этапом и не формой, называется момент, после которого начинаются принципиально иные и практически необратимые процессы социализации.¹³⁴

¹³⁴ Аверьянов Л.Я. Порог социализации. - <http://www.i-u.ru/biblio/>. – 2000.

Полная социализация означает, что из всего объёма знания и культуры данной социальной группы или окружения человек усваивают тот объём, который ему необходим для решения своих задач. Так, социальная группа может иметь высокий уровень профессиональной социализации, содержащий различные профессиональные знания. Но для каждого отдельного её представителя достаточно в полном объёме овладеть одной профессией или несколькими, чтобы быть полностью социализированным. Иными словами, полная социализация – это полное соответствие требованиям своей социальной группы и успешное выполнение тех функций, которые ставит данное социальное сообщество перед каждым своим членом. Однако следует отметить, что полная социализация должна охватывать все сферы жизни человека. Только в этом случае он становится полноценным членом данной группы. В равной степени это касается его физического, психологического и интеллектуального развития. Иначе говоря, человек должен иметь нормальное физическое развитие, устойчивую психику в рамках решения своих задач и достаточный уровень образования. В сексуальной области он должен иметь семью и детей – норма, приписываемая в обязательном порядке социальным окружением. В противном случае он становится немного не таким как все, что и свидетельствует о неполной социализации. Человек должен иметь нормальное материальное положение и обладать достаточным уровнем образования и культуры. Если не во всех сферах жизнедеятельности человек достиг определённого и необходимого уровня развития, то социализация называется неполной.

По содержанию к полной социализации близка *актуальная социализация*. При актуальной социализации объём и содержание социального знания и культуры полностью соответствуют тем, которые присущи той или иной социальной группе. Однако актуальная социализация позволяет решать лишь первоочередные задачи, стоящие перед обществом и любым социальным окружением в данный момент, т.е. решать оперативные задачи, находящиеся, образно говоря, на переднем фронте взаимодействия данного сообщества с окружающим миром.

Неполная социализация означает, что человек из всего необходимого объёма знаний и культуры овладел только их частью. Чтобы быть полноценным членом данной социальной группы, он должен обладать всем необходимым набором знаний и умений, и даже таким знанием, которое вроде бы и не относится прямо к сфере его профессиональных знаний. Подчеркнём, необходимым объёмом, а не всем объёмом знаний, которым обладает данная социальная группа, поскольку это просто невозможно и надобности в этом нет. То, что он не владеет необходимым объёмом знаний, автоматически ставит его в положение человека не полностью социализированного. Человек в этом случае становится как бы не таким как все, поскольку не может успешно решить те задачи, которые ставит перед ним группа, он превращается в неполноценного, второстепенного члена организации. Неполная социализация может

привести человека к такому состоянию, когда он окажется даже вне данного социального сообщества.

Близко к понятию неполной социализации понятие *частичная социализация*. Частичная социализация означает, что из необходимого и достаточного объёма знаний и культуры человек овладел только какой-то его частью. Так, не имея фундаментальных знаний (институтских) в ряде профессий очень трудно работать, хотя можно быть и неплохим специалистом.

Человек может быть полностью социализирован для своей социальной группы, но его представления наверняка окажутся в большей или меньшей степени неадекватны в другой социальной группе, хотя он вполне может там существовать. Адекватность – это полное соответствие имеющихся у человека представлений и поведения тем реальным объективным процессам, которые его окружают. *Адекватная социализация* позволяет каждый раз иметь те представления и совершать те поступки, которые полностью или в большой степени соответствуют реальным процессам, протекающим в данную минуту в его непосредственном окружении.

Представления человека могут быть актуальными для текущих задач, но не адекватными процессу их протекания. И наоборот, адекватные представления могут быть неактуальными, хотя бы в силу неактуальности самих этих объективных процессов.

Быстрая социализация отличается высокими темпами потребления знаний и культуры данной социальной группы или окружения. Соответственно *медленная социализация* характеризуется низкими темпами потребления знаний, при котором процесс социализации растягивается на большой отрезок времени.

Ограниченная социализация обусловлена тем, что сознание индивида способно воспринимать только определённое количество знаний. Это может зависеть от природных способностей каждого человека. Однако достичь определённый результат такой сотрудник всё таки сможет, правда на это ему потребуется больше времени, чем другим. Такие работники не любят изменения, которые инициирует организация, они наиболее эффективно работают, когда организация функционирует в стабильной среде. Таким людям помогает высокий уровень профессионализма, собранность, дисциплинированность и аккуратность. *Бесконечная социализация* на практике встречается очень редко. Примером может служить сотрудник, который в преклонном возрасте способен получать новый, неизвестный ранее, объём знаний, а также генерировать новые идеи.

Наконец, *направленная социализация* – это специально разработанная система средств воздействия на человека для формирования определённых принципов, ценностных ориентаций, социальных установок, образцов поведения в соответствии с целями и интересами организации. *Ненаправленная или стихийная социализация* это как бы автоматическое

восприятие определённых социальных навыков, образцов поведения в связи с постоянным пребыванием индивида в непосредственном социальном окружении. Эта форма социализации обусловлена сферой непосредственного общения индивидов. Она развивается без включения механизмов направленной социализации и может стать опасной для человеческой личности и организации в целом, так как микросреда часто несёт в себе устаревшие, отжившие правила, а также отклонения от этических норм, что может привести к формированию отклоняющегося поведения. Направленная и ненаправленная формы социализации могут в определённых ситуациях согласовываться, дополнять друг друга или, наоборот, противоречить друг другу, что может привести к возникновению конфликтной ситуации, которая затруднит процесс социализации.

Отличительная особенность современного научного социологического подхода к процессу социализации заключается в том, что человек как общественное существо полностью обусловлен социальной средой, которая и определяет уровень, полноту, адекватность и прочие формы социализации. Социализация чаще всего рассматривалась именно как процесс развития. Однако социальная среда может оказывать и отрицательное влияние. На процесс социализации может оказать влияние и неблагоприятная физическая среда.

Порог социализации наступает тогда, когда человек достигает такого уровня общей культуры и обладает такими знаниями, что он уже может самостоятельно двигаться дальше без помощи социальной среды и даже при её отсутствии, опережать социальную среду и тянуть её за собой. Этот процесс можно назвать *самосоциализацией*. При высокой социализации наступают такие количественные изменения в уровне образования и культуры, которые при определённой критической массе превращаются в совершенно иное качество.

Высоко социализированный человек за порогом социализации должен обладать всей полнотой социализации, т.е. он должен овладеть всем необходимым объёмом социального и профессионального знания, быть широко эрудированным человеком, иметь фундаментальные знания и прежде всего основных социальных законов.

Специальная социализация – профессиональная, или иначе её можно назвать *интеллектуальная*. Последнее, наверное, точнее, поскольку речь идёт не просто об овладении той или иной профессией, а о высоком уровне интеллектуального развития, который, как правило, сводится к той или иной конкретной профессиональной деятельности. Фактически мы говорим о такой социализации и интеллектуальном развитии, когда человек не только воспроизводит прошлое знание, пускай и высокопрофессионально, а производит принципиально иное, новое знание, новые идеи, позволяющие обществу подняться на новую ступень социального развития. В технике, в области естествознания это открытия, изобретения и пр., в искусстве – высокохудожественные произведения.

Можно выделить четыре этапа профессионального, или интеллектуального, становления:

1 этап – накопление общего знания и культурного базиса;

2 этап – специализация;

3 этап – период производства нового знания;

4 этап – медленное затухание профессиональных (в первую очередь) и интеллектуальных знаний.

Рассмотрим схему профессиональной социализации (рис. 61). Схема умозрительная, прямо не проверена какими-либо исследованиями. Она является исключительно логическим выводом. В ней не установлено каких-либо математических зависимостей, поскольку никаких эмпирических исследований не проводилось. Данная схема чисто демонстрационная, для иллюстрации логики рассуждения. Такой подход при определённых условиях вполне правомерен и позволяет сделать некоторые заключения.¹³⁵

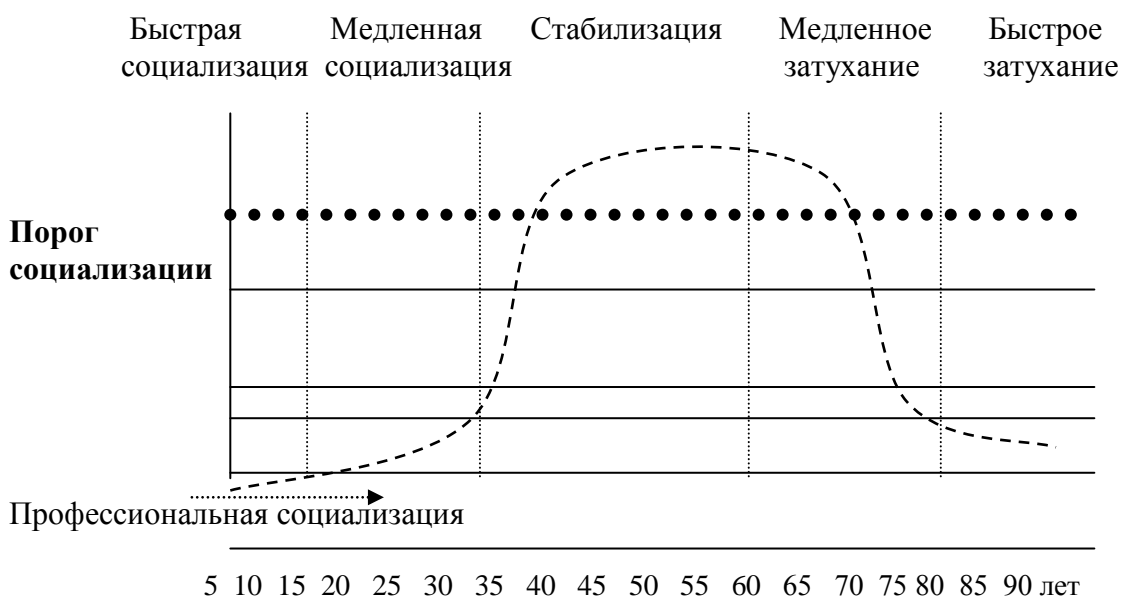


Рис. 61 – Профессиональная социализация

На первом этапе создаётся общее поле интеллектуального развития на основе высокой, полной и актуальной социализации. Понятно, что при неполной и тем более неадекватной социализации, ни о каком высоком профессиональном и интеллектуальном развитии не может быть речи. Только высоко социализированная среда может способствовать и обуславливать появление высокопрофессиональных интеллектуалов. Необходимо подчеркнуть, социальная среда, но не обязательно общество. В этом плане Россия представляет собой яркий пример: при довольно низком общем уровне социализации в XVIII в. в стране появились выдающиеся поэты и писатели, учёные и художники. Их появление

¹³⁵ Аверьянов Л.Я. Порог социализации. - <http://www.i-u.ru/biblio/>. – 2000.

обусловлено тем, что дворянство получило высокий для своего времени уровень образования и интеллектуального развития. Таким образом, только в период ранней социализации происходит создание фундаментальной социализации, на основе которой и произрастают таланты и выдающиеся представители рода человеческого.¹³⁶

Второй этап – время постепенной специализации знаний, происходящей сначала в школе, затем в институте и в ходе практической деятельности. Школьная социализация, безусловно, ориентирована в первую очередь на общую социализацию. Но именно за школьной партой у человека начинают проявляться первые склонности к той или иной профессиональной деятельности, и происходит разделение учащихся на две неравные группы: к первой относятся те, которые в силу разных физиологических и социальных причин не достигнут высокого уровня профессионального и интеллектуального развития, и другая группа, в которую входят дети, явно тяготеющие к высокой социализации.

Третий этап – подготовка к профессиональной и интеллектуальной социализации продолжается примерно до 30-ти лет, т.е. до границы возраста молодого специалиста. В этот период идёт накопление знаний, общей и профессиональной культуры, и он занимает много времени – тридцать лет, почти половину жизни. Но в какие-то 5 лет при определённых условиях происходит скачок, и человек почти сразу же перебирается на высшую ступень профессиональной и интеллектуальной социализации, незаметно перепрыгивая и профессиональный порог социализации. К 35-40 годам он становится профессионалом высшего класса, занимает высокую ступень в профессиональной и интеллектуальной элите, к которой относятся, как правило, выдающиеся учёные, творческие работники. Процесс профессиональной социализации длится примерно до 60-70 лет и занимает вторую половину жизни. Именно в этот период рождаются основные идеи, которые определяют лицо общества и всего человечества на длительную перспективу.

Профессиональная или интеллектуальная социализация выражается, прежде всего, таким качеством и свойством человека, как рождение принципиально нового знания в естествознании и появление высоких образцов в творчестве. Потом приходит расплата за длительное творчество, социализация начинает стремительно затухать и к 75-80 годам практически сходит на нет – четвёртый этап.

11.3. Факторы, способствующие девиации.

Самой труднопреодолимой проблемой на пути организационной социализации является девиантное поведение работников. В менеджменте

¹³⁶ *Квакин А.В.* Российское государство и российская интеллигенция. - Уфа: Восточный университет, 2007. С. 66-74.

термин «девиация» обозначает помимо действий, которые не вписываются в рамки закона, любое недозволенное поведение работника на рабочем месте. Сюда относится воровство и обман на всех уровнях, при этом польза извлекается за счёт других работников, покупателей, клиентов или всех их вместе взятых. Рамки девиации расширяются вплоть до кражи времени, уклонения от налогов, подделки ведомостей заработной платы, саботажа.

Таким образом, **девиантное поведение** – это любое поведение, официально не одобряемое руководством и включающее недозволенные перемещения ресурсов к работникам и руководителям. По подсчётам американских исследователей, различные формы отклоняющегося поведения сотрудников ежегодно приносят убытки компаниям на сумму \$20 млрд., 30% всех банкротств происходит из-за того, что сотрудники нарушают нормы поведения в организации¹³⁷. Только 5% работников дисциплинированы от природы и, следовательно, не склонны к нарушениям, тогда как 90% выполняют установленные требования только при наличии внешнего контроля, а 5% нарушают нормы и правила всегда.¹³⁸

Э. Дюркгейм видит в девиантном поведении не только отрицательные, но и положительные свойства, последствия. Девиация подтверждает роль существующих норм, ценностей, даёт более полное представление о многообразии норм. Реакция на девиантное поведение индивидов уточняет границы социальных норм, раскрывает альтернативу существующему положению дел, ведёт к совершенствованию социальных норм. Девиантное поведение присутствует в каждой организации как социальной системе. Поэтому знание причин такого поведения позволяет находить пути и методы преодоления его негативных форм. Причинами девиантного поведения являются:

- рассогласование системы ожиданий личности и организации в совокупности с системой интересов и целей данных субъектов организационного поведения в результате неэффективной социализации;
- личностные и психологические особенности, индивидуальные девиантные наклонности индивидов;
- ошибки в процессе управления (неоднозначные предписания, несовместимые требования, противоречивые распоряжения, дискриминация в оплате труда);
- нарушение этических норм;
- неблагоприятный климат в коллективе;
- социальная напряжённость в обществе.

¹³⁷ Отклоняющееся поведение в организациях: как с этим бороться?// <http://www.antropos.ru/>

¹³⁸ Психология менеджмента / Под ред. Г.С. Никифорова. СПб.: Питер, 2004. С. 478.

Эти факторы по-разному складываются в разных ситуациях трудовой деятельности работников, в том числе под влиянием социального контекста, при котором не исключается способствование девиациям и даже сознательное создание их. Так, в настоящее время отмечается намеренное увеличение (примерно на 10%) числа девиаций со стороны наёмных работников. Это — формы выражения протеста, «наказания» собственников и менеджмента компании (хищения, порча имущества, компрометация)¹³⁹. В зависимости от степени отклонений девиации могут вызывать различные по тяжести последствия: от местных конфликтов и сбоев до полной дезорганизации всей системы управления.

Согласно мнению А. Я. Кибанова, сотрудник вправе принимать или не принимать существующие в организации формы и нормы поведения, её ценности и философию. Каждый тип поведения индивида можно характеризовать объективными и субъективными мотивами. В зависимости от сочетания основополагающих составляющих поведения человека можно выделить четыре типа поведения человека в организации:¹⁴⁰

- первый тип поведения (преданный и дисциплинированный член организации) склонен к принятию ценностей и норм поведения организации;
- второй тип поведения («приспособленец») склонен не разделять ценности организации, при этом соответствует нормам и формам поведения, принятым в организации. Он делает всё по правилам, но его нельзя считать надёжным работником, так как он может в любой момент совершить действия, противоречащие организации, но соответствующие своим интересам;
- третий тип поведения («оригинал») склонен разделять ценности организации, но при этом не соответствовать её нормам поведения. В данном случае у сотрудника могут возникнуть трудности во взаимоотношениях с коллегами и руководством;
- четвёртый тип поведения («бунтарь») характеризуется тем, что человек не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации, всё время входит в противоречие с окружением и создаёт конфликтные ситуации. Однако следует заметить, что в тех случаях, когда сотрудник не разделяет ни ценности, ни нормы поведения, речь идет об отклоняющемся поведении (рис. 62).

Соотношение социализации и индивидуализации и различные типы работников, принимающих или отвергающих нормы и ценности организации и оказывающих различное влияние на её культуру,

¹³⁹ Лиознова, К. Стресс-менеджмент как часть менеджмента организации // Справочник по управлению персоналом. 2009. № 2. С. 29–34.

¹⁴⁰ Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. А.Я. Кибанова - М.: "Издательство ПРИОР", 2010. С.218.

представлены на рис. 63¹⁴¹. Два предельных случая — *бунт* и *полный конформизм* в перспективе оказывают негативное влияние на организацию (и карьеру индивида). Как непродуктивный обычно рассматривается и курс на *изоляция*. Культура, поощряющая конструктивные дискуссии и эксперименты, позволяет *созидающим индивидуалистам* внести значительный вклад в движение организации к поставленным целям.

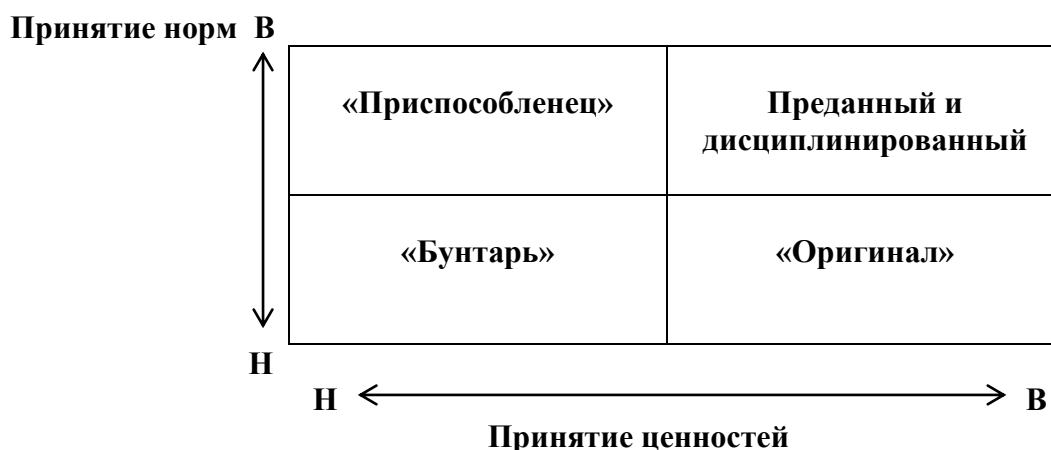


Рис. 62 – Типы поведения индивида

Исследования показали, что чем больше степень соответствия работников требованиям организации, тем большее удовлетворение от работы они получают, и тем реже они рассматривают варианты перехода в другие организации.



(воздействие работника на организационную культуру; отклонение от норм)

Рис. 63 – Матрица социализации и индивидуализации

Факторами, способствующими девиации являются:¹⁴²

- *случайная торговля*, которая имеет место там, где стороны встречаются один раз, не имея в виду установления длительных

¹⁴¹ Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. С. 102.

¹⁴² Сост. по Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. С. 338.

отношений. Примером является торговля, связанная с туристами, а также гостиничный и ресторанный бизнес;

- *двузначность* существует там, где неоднозначность изначально заложена в понимании количества, качества или точной категории товара. Она может способствовать прикритию воровства и, собственно, специально для этого и закладывается. Например, сложно посчитать количество напитков, выпитых на свадьбе, или количество привезённых для строительства кирпичей, измерить толщину бетона на дороге и т.д.;
- *стражи ворот*, которые существуют там, где имеются институциональные ограничения и дисбаланс между спросом и предложением, препятствующие свободной конкуренции. Типичная работа стражей ворот – манипулировать очередностью выполнения заявок на дефицит при наличии очереди, разрешать допуск к лицам, принимающим решения;
- *недобросовестная экспертиза* появляется там, где проведение реальной или предполагаемой экспертизы представляет собой элемент сделки. Типичные случаи – техническое обслуживание и ремонт, особенно в автомобильном сервисе;
- *захват в триаде* является характерной чертой частного сервиса, где потребители находятся в непосредственном контакте как с предпринимателем, так и с работниками. Захват в триаде предполагает возможность для коалиции между любыми двумя из них в ущерб третьему. Она очень типична для службы доставки, официантов, кассиров и в розничной торговле;
- *присвоение и контрабанда товаров* также довольно типичны. Это хорошо известная ситуация с «несунами», осуществляющими неразрешенный вынос или кражу товаров;
- *системы контроля* становятся фактором девиации тогда, когда они не налажены. Например, контроль считается финансово нецелесообразным в вопросах отслеживания правильности реализации купонов на скидки или раздачи бесплатных подарков в магазинах и на прилегающих территориях.

11.4. Классификация преступлений и девиаций на работе.

При попытках классифицировать типы девиаций у исследователей возникали сложности с упорядочением многочисленных вариантов, что, вероятно, послужило причиной отказа многих исследователей от этой работы. Американский специалист Грин разделил профессиональный криминал на четыре категории¹⁴³:

¹⁴³ Организационное поведение: Учебник для вузов / Под ред. Латфуллина Г.Р., Громовой О.Н. – СПб.: Питер, 2006. – С. 340-345.

- 1) преступление в интересах нанимающей (предпринимательской) организации;
- 2) преступление, совершаемое официальными лицами путём использования их правительственных полномочий;
- 3) преступления, совершаемые профессионалами путём использования их профессиональных возможностей;
- 4) индивидуальные преступления.

Эта классификация ограничена преступлениями и не включает недопустимое (но не криминальное) девиантное поведение, которое наиболее интересно менеджменту. Категории типологии недостаточно чётко различимы: в частности, существует пересечение между третьей и четвертой позициями. Дальнейшая сложность состоит в том, что классификация, основанная на категории «нелегально, недопустимо», требует уточнений: то, что является нелегальным в одной стране, может выглядеть совсем иначе в другой. То, что нелегально в один период времени, может оказаться легальным через какое-то время. Подход, при котором классификация отклонений вытекает из классификации работ, позволяет избежать этих проблем.

Уровневый подход к классификации девиантного поведения позволяет выделить три его вида:

- организационная или административная девиация, которая проявляется в организациях, когда работники сознательно уклоняются от норм, предписанных в данной организации;
- групповая девиация, когда от правил уклоняется целая группа;
- индивидуальная девиация, когда уклоняющееся поведение проявляет один человек по каким-либо своим целям, и др.¹⁴⁴

Самым распространенным видом девиантного поведения в отношении организации и общих целей является административная девиация: злоупотребление в личных целях своими правами и полномочиями, их превышение, невыполнение прямых обязанностей. Некоторые работники реализуют в организации свои асоциальные привычки и склонности, демонстрируют осуждаемые обществом формы поведения.

Самая эффективная классификация основана на оригинальных признаках и группирует отличительные характеристики в блоки. В ней работы разделены на подтипы и следуют модели, возникшей в рамках социальной антропологии под названием «теория культур». Теория культур, изложенная Томпсоном, объясняет, что ценностные ориентации, установки и поведение людей напрямую соотносятся с тем способом, которым организованы их социальные отношения. Применительно к рабочему месту они зависят от характера и организации труда. Работы

¹⁴⁴ Шереги Ф. Социология девиации: прикладные исследования. - М.: Центр социального прогнозирования, 2004. С.273.

разделены на подтипы с учетом специфики их организации и изучения с двух точек зрения:

- 1) организована ли работа по принципу взаимодействия в группе или выполняется индивидуально;
- 2) возможна ли определённая степень автономности или применения строгих правил и классификации обязанностей исполнителей.

Тогда, когда эти два измерения – вовлечённость в группу и сила правил – оцениваются как сильные или слабые, они могут быть помещены в матрицу 2×2 , чтобы представить четыре обобщающих и простых для понимания культурных прототипов девиантного поведения, что показано на рис. 64. Данный подход делит поведение в процессе деятельности на четыре категории: «ястребы», «ослы», «стервятники» и «волчьи стаи». Деятельность в рамках каждой категории не только обладает общими структурными характеристиками, но также отчётливо связана с определёнными видами обмана, подмены и воровства клиентов, работодателей, подчиненных и правительства. Эти категории также отражают разные типы недозволенных видов обучения и карьерного продвижения, а также разные ценностные ориентации, установки и оправдания. Каждая категория подразумевает и различную управленческую реакцию.

Правила/ Классификация	Высокая	«Ослы»	«Волчьи стаи»
	Низкая	«Ястребы»	«Стервятники»
		Низкая	Высокая
		Сила вовлечённости в группу	

Рис. 64 – Четыре прототипа трудовой культуры в части девиации

«Ястребы» (слабые правила/классификация обязанностей; слабое вовлечение в группу) – они, как и их оперенные прототипы, являются конкурентоспособными индивидами. Их высокое положение в организации нельзя рассматривать как удачу для организации, поскольку у них есть тенденция создавать свои правила или менять их в свою пользу. Это предприниматели и посредники, профессионалы в сфере инноваций и деятели малого бизнеса. Их целью является «сделать это», ради чего они работают над сохранением и усилением своей автономии.

Главным капиталом «ястребов» являются знания и чутьё, дополняемые сетью контактов и связей за пределами организации, во внешней среде организации. Их метод включает чёткое отделение одних

видов деятельности от других. Попытки контролировать поведение ястребов, не создавая альтернативной системы вознаграждения, могут привести к потере ключевого персонала. Их талант достаточно востребован и, поскольку система связей у них хорошо развита, они склонны переходить к соперникам, забирая с собой ресурсы, включая клиентов компании. «Ястребы» не отличаются преданностью и склонностью к стратегическому планированию. Контроль и ограничения для девиаций устанавливаются независимо друг от друга и основываются на воспринимаемых рыночных ценностях.

«Ослы» (сильные правила/классификация; слабое вовлечение в группу). В работе «ослов» главенствуют правила, недостаток автономии, часто низкий статус и относительная изолированность друг от друга. В частности многие работы по перевозке выполняются «ослами». Существует тенденция ограничивать их расписаниями и правилами безопасности, хотя они часто работают в одиночку. Подобного рода ограничения существуют у кассиров в супермаркетах и у квалифицированных операторов. Их реакция на это – стремление повысить независимость и обеспечить свои интересы за счёт нарушения правил, злоурядного саботажа, подмены продуктов, особенно в сфере персональных услуг, использования родственных отношений и обмана.

Подобные деяния могут быть очень разрушительными и даже опасными для результатов работы, особенно в силу того, что отсутствие влияния группы непременно ведёт к отсутствию группового сдерживания. В отличие от классических «волчьих стай», которые, как правило, работают в команде, эксцессы «ослов» не регулируются групповым контролем. Отсутствие социальной солидарности – достаточно типичный и сильный фактор при «ослиной» работе.

Чем больше менеджеры контролируют работы, выполняемые «ослами», используя обычные методы увеличения ограничений и усиления правил, тем больше снижается эффективность. Схемы по увеличению автономности и интереса к работе за счёт расширения работ, обогащения работы, ротации действуют лучше альтернатив, особенно связанных с развитием перспектив продвижения и мерами по повышению безопасности труда.

«Волчьи стаи» (сильные правила/классификация; сильное вовлечение в группу). Они практикуют групповое воровство, которое осуществляется в хорошо организованных и стратифицированных бандах. Традиционно в качестве примера называют бригады докеров с их иерархией, порядками и внутренним контролем, основанным на принципах группового труда, требующего выполнения задач при условии разделения и кооперации труда.

Многие ремонтно-эксплуатационные и строительные бригады являются примером «волчьих стай». Ворую или потворствуя другим девиациям, они действуют в соответствии с установленными правилами, в которых оговорены ограничения и чётко определено разделение труда.

Поэтому в отличие от одиночек – «ослов», у них предполагается обучение технике и практике отклонений. Как волки в реальной жизни, они знают, кто является их лидером, а кто ведомым, используют внутреннюю организацию для наказания и вознаграждения отклонений внутри стаи (особенно тех, которые выходят за рамки установленных группой пределов) и проявляют сильную преданность группе, часто сопротивляются переменам и инновациям.

Если «ястребы» являются впечатляющими инноваторами, а «ослы» склоняются к фатализму, «волчьи стаи» наследственно консервативны и работают на основе долгосрочной стратегии, как в части девиаций, так и других дел. Они являются примером самых стабильных рабочих групп.

«Стервятники» (слабые правила/классификация; сильное вовлечение в группу). Они тоже основываются на командах, но их команды, в отличие от «волчьих стай», минимально дифференцированы по рангам или функциям. К «стервятникам» относятся путешествующие агенты по продаже, равно как и прислуга, которые объединены как бы наличием общей базы – работой на одного непосредственного начальника. К «стервятникам» относятся и водители такси (особенно работающие в одном таксопарке), а также официанты поездов и пассажирских морских лайнеров. Они зависят от информации и нуждаются в поддержке со стороны коллег и группы, но в то же время имеют собственные интересы. Отсутствие роли признанного лидера, которое является следствием слабой классификации обязанностей и парадоксальной комбинации конкуренции и потребности в кооперации, приводит «стервятников» к сложностям в разрешении их споров и делает их, в частности, субъектами слухов и выбора в качестве «козлов отпущения». Группировки «стервятников», как правило, нестабильны как в части их состава, так и в части поведения, которое склонно быть беспокойным.

В работе «стервятников» поведение не является противодействующим (как в работе «ослов») или творческим (как у индивидуалистов – «ястребов»), а зависит от изменяющихся возможностей, предоставляемых менеджментом. Ускорение темпа, увеличение веса, изменение цены или намерений не имеют тенденции восприниматься как враждебные, как было бы в случае с «волчьей стаей». Наоборот, изменения предоставляют работникам определённые шансы. Они «скачут» в нестабильной системе, которая постоянно противодействует и пугает тем, что сбросит их.

Одной из самых тяжёлых групповых форм отклоняющегося поведения является моббинг¹⁴⁵ (от англ. mobbing – травля на рабочем месте), означающий целенаправленные психологические, моральные

¹⁴⁵ Хохлова Т.П. Управление поведенческими отклонениями и пути к устойчивому развитию // Менеджмент в России и за рубежом. <http://www.mevriz.ru/articles/2010/1/5963.html>

притеснения (преследования), выражающиеся в негативных воздействиях на личность (группу) со стороны делового окружения (руководителя, коллег). Формами проявления моббинга являются: насильственные действия на рабочем месте, этнокультурные притеснения, травля, прессинг, психотеррор, иная патология межличностных отношений. Как показывает практика, жертвами моббинга чаще всего становятся женщины старше 45 лет. Преследуемые при этом цели различны: смещение в должности, принуждение к увольнению, повышение собственного авторитета, сексуальное домогательство, устранение конкурента. Проявлениями моббинга являются:

- изоляция от информации служебного и неформального характера;
- игнорирование успехов, заслуг, достижений и преувеличенное внимание к ошибкам и просчётам;
- подрыв репутации распространением ложных слухов, домыслов, сплетен;
- изоляция от личных контактов и неформального общения.

Формальными причинами моббинга могут быть:

- личностные, психологические, социальные характеристики (особенности работника – жертвами моббинга могут стать те работники, которые отличаются от остального коллектива социальным уровнем, национальностью, вероисповеданием, манерой одеваться, говорить, редким хобби, даже отсутствием вредных привычек);
- организационные, внутригрупповые условия – несбалансированная кадровая политика, нерациональная организация труда, нечёткая организационная структура;
- ошибки менеджмента – поощрение руководством нездоровой конкуренции между сотрудниками (доносы, подсиживание), попустительский стиль управления.

Моббинг дестабилизирует обстановку, снижает не только работоспособность жертвы, но и трудовую отдачу всего коллектива, ведёт к увольнению ценных сотрудников и значительно снижает организационную эффективность в целом.

Разрастание масштабов девиантного поведения привело к тому, что в последнее время увеличилась категория «проблемного» персонала – совокупности сотрудников, поведение которых выступает источником постоянных угроз благополучию организации и причинения ей ущерба. Выделяют несколько групп «проблемного» персонала:¹⁴⁶

- повышенно конфликтный персонал («обиженные»);
- лица, подверженные влиянию (зависимые, с сильной внушаемостью);
- карьеристы «любой ценой»;

¹⁴⁶ Там же.

- любители «красивой жизни» (допускающие использование средств организации);
- излишне амбициозные («недооценённые»);
- частые «отпускники» (нуждающиеся в частых непродолжительных отпусках под разными предлогами).

Кроме того, в приведённый перечень могут быть включены работники, заключившие срочный трудовой договор и планирующие в ближайшее время его расторгнуть. Повышенное внимание следует обращать на руководящий состав организации, владеющий большими информационными ресурсами, привлекательными для конкурентов. Также опасны лица, работающие по совместительству, которые могут неосознанно переносить значимую для организации информацию от одного работодателя к другому. Основными факторами, способствующими распространению «проблемного» персонала в организации являются:

- отсутствие действенной системы мотивации и стимулирования труда;
- отсутствие гарантии долгосрочной занятости персонала;
- отсутствие возможностей для карьерного роста;
- расстановка работников без учёта их способностей и желаний;
- отношение к сотрудникам как к простым исполнителям рутинных операций и функций и воли руководства;
- использование наказаний в качестве инструмента подавления определённых образцов поведения и стимулирования работоспособности;
- психотравмирующая практика увольнений.

Поведение работников в организации варьируется от девиантности (отклонений от общепринятых норм) до копинга (преодоления, «совладания» с ситуацией). Наиболее распространёнными поведенческими проблемами, как со стороны исполнителей, так и со стороны менеджмента организации являются: оппортунизм, нелояльность, протест, дауншифтинг, саботаж, абсентеизм, моббинг, манипуляции.

Для предотвращения и/или сокращения девиантного поведения сотрудников организации необходимо:

- совершенствовать систему отбора кандидатов на вакантные должности;
- формировать организационную культуру доверия, ввести правила общения на рабочем месте с коллегами и клиентами;
- создать продуманную систему управления социализацией для реализации её функций и целей;
- усилить контроль расхода рабочего времени, а также ввести нормы и сроки выполнения работы;
- обязать работников составлять ежедневные/еженедельные отчёты о проделанной работе;

- выборочно проверять результаты работы сотрудников и усилить контроль по конечным результатам;
- поощрять сотрудника за хорошо выполненную работу, социальную активность, ответственность такими методами, как публичные признания сотрудников, их высоких результатов; предоставление свободного времени; вовлечение в процесс принятия решений; предоставление независимости в выборе средств выполнения работы; гибкий график рабочего дня; возможность обучения и развития; повышение качества трудовой жизни.

Эффективная социализация личности в современной организации означает, что новый работник стал:

- активным членом, гражданином и патриотом организации;
- овладел необходимым объёмом знаний и навыков;
- освоил профессиональную и социальную роли;
- имеет высокие показатели результативности труда;
- ощущает справедливость своего вознаграждения;
- признаёт благоприятными условия реализации своего потенциала;
- ценит усилия организации в решении своих проблем;
- осознаёт свои обязанности и ответственность за решение организационных проблем;
- отказывается от девиантного поведения;
- связывает своё дальнейшее развитие и карьеру с работой в данной организации.

Вопросы для повторения и обсуждения.

1. Какова сущность процесса социализации?
2. Почему социализация работников является уникальной для каждой организации?
3. Какие проблемы сопутствуют процессу вхождения человека в организацию?
4. Какие основные ценностные, поведенческие и нормативные характеристики должен изучить человек, входящий в организацию?
5. Прокомментируйте высказывание: «Последствия наших поступков ждут нас впереди» с позиций вступления человека в организацию.
6. Каковы непосредственная и конечная цели социализации работников в организации?
7. Как вы понимаете термины «граждане» и «патриоты» организации?
8. Как соотносятся социализация и лояльность работников?
9. Какие организационные приёмы можно использовать для социализации новых работников, чтобы они стали лояльными по отношению к организации?

10. Каковы функции организационной социализации?
11. Назовите стадии социализации. Какая из трёх стадий социализации является наиболее важной для достижения работниками высшей производительности? Поясните свой ответ.
12. На каких этапах работы в организации социализация работников является наиболее важной?
13. Что представляет собой самосоциализация?
14. Каковы последствия обучения и развития персонала, кроме их влияния на финансовые результаты?
15. Какие проблемы возникают на втором этапе социализации (столкновение, согласование)?
16. Что представляет собой ролевое управление?
17. Почему упреждающая социализация перед выходом на пенсию превратилась в важную проблему в организациях?
18. Назовите механизмы социализации.
19. Опишите процесс социализации, используя таблицу 25.

Таблица 25¹⁴⁷ Процесс социализации

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Происхождение	Образование	Культура	Семья	Индивид-личность	Слой	Группы	Организации	Поведение, мышление, мышледеятельность	Коммуникация	Самосознание

20. Всегда ли направленная социализация приводит к положительным результатам и наоборот, всегда ли ненаправленная социализация приводит к формированию устаревших норм, правил, стереотипов поведения?
21. В чём состоит самая труднопреодолимая проблема организационной социализации?
22. В чём различие упреждающей социализации применительно ко вновь поступающим на работу и при выходе на пенсию?
23. Назовите основные элементы организационной социализации.
24. Каковы результаты социализации индивида в организации?
25. Что означает полная социализация?
26. Как соотносятся между собой социализация и организационная культура?

¹⁴⁷ Щедровицкий Г.П. Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология: Курс лекций. М., 2000

27. Что обозначает термин «девиация» в менеджменте?
28. Каковы причины и факторы, способствующие девиации на работе?
29. Как можно классифицировать девиации на работе?
30. Как предотвратить или сократить девиантное поведение сотрудников организации?
31. Каковы основные методы и мероприятия по управлению процессом социализации новых работников (см. табл. 26)?

Таблица 26¹⁴⁸ Этапы и методы социализации

Этап социализации	Методы
Упреждающая социализация	1. Наём на основе реалистичного плана должностей 2. Подбор и назначение с использованием реалистичного плана продвижения по работе
Приспособительная социализация	1. Специальные и индивидуализированные программы ориентации 2. Обучение социальным и техническим навыкам 3. Точная и поддерживающая обратная связь 4. Назначение на ответственные работы 5. Стимулирование отношений наставничества
Ролевая управленческая социализация	1. Предоставление профессиональных консультаций 2. Адаптивные и гибкие производственные задания 3. Искренние менеджеры, учитывающие индивидуальность подчинённого

32. Применительно к какой ситуации можно сказать, что организационная культура воспроизводится в «расширенном масштабе»?
33. Почему следование существующим в организации нормам и правилам становится желательным для самого работника?
34. Пётр Иванов работает инженером в крупной российской компании — производителе электроники. Творческий, энергичный и талантливый сотрудник выкладывается на работе на 110%. С одной стороны, он полностью принимает ценности компании (создание новой техники и совершенствование выпускаемой продукции), с другой — инженер негативно относится к некоторым нормам поведения персонала (стиль одежды и почтение к власти имущим). Пётр постоянно призывает к внедрению инноваций, регулярно обращается со служебными записками к руководству, подробно обосновывая свои предложения. Он принимает некоторые нормы и ценности компании, но отвергает другие. К какому типу работников, представленных на рис. 61, он относится?
35. Как Вы понимаете такую причину девиантного поведения, как рассогласование системы ожиданий личности и организации в

¹⁴⁸ Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. С.600.

совокупности с системой интересов и целей данных субъектов организационного поведения?

36. Являются ли типы поведения «приспособленца», «оригинала» и «бунтаря» девиантными?
37. Опишите, как процессы социализации могут способствовать обязательству работника производить высококачественные товары и услуги.
38. Как вы относитесь к предложению некоторых исследователей использовать полиграф (детектор лжи) для предотвращения и профилактики девиантного поведения сотрудников? Например, его предлагают использовать для предотвращения воровства, организации служебных расследований, проверки профессиональной пригодности сотрудников, выявления финансовых махинаций и каналов утечки коммерческой информации, предотвращения шпионажа, проверки истинности биографических данных представленных документов и др.

ЗАДАНИЕ 1

Факторы девиантного поведения работников

Ознакомьтесь с факторами, вызывающими девиантное поведение работников. Отметьте знаком «+» факторы, которые негативно влияют на ваше поведение, можно выбрать несколько вариантов. Сравните свои данные с результатом проведенного опроса сотрудников Агентства «Тур-Студио» для выявления факторов девиантного поведения.

1. Невысокая оплата труда.
2. Несвоевременная выплата заработной платы.
3. Отсутствие профессионального роста.
4. Социально-психологический климат в организации.
5. Отсутствие адаптации новых сотрудников.
6. Противоречие законам трудового кодекса.
7. Неадекватная оценка работы персонала.
8. Игнорирование мнения работников.
9. Отсутствие похвалы руководителя.
10. Неорганизованность рабочего процесса.
11. Частые угрозы штрафов от руководства.
12. Отсутствие корпоративной культуры.
13. Неопределённость своих должностных обязанностей.
14. Отсутствие информированности об изменениях в организации.

Факторы девиантного поведения работников в ООО «Агентство «Тур-Студио»

1. Невысокая оплата труда – 32%.
2. Несвоевременная выплата заработной платы – 21%.

3. Отсутствие адаптации новых сотрудников – 18%.
4. Социально-психологический климат в организации – 12%.
5. Отсутствие профессионального роста – 7%.
6. Противоречие законам трудового кодекса – 3%.
7. Неадекватная оценка работы персонала – 3%.
8. Неопределенность своих должностных обязанностей – 3%.
9. Игнорирование мнения работников – 1%.

ЗАДАНИЕ 2

Применение подвижного графика рабочего времени в офисе.

Цель задания: раскрыть мотивационный потенциал такой нематериальной формы мотивации персонала, как гибкий рабочий день, которая включает в себя подвижный (гибкий) график рабочего времени и неполную рабочую неделю.

Подвижный график рабочего времени, также известный как *скользящий график*, — пример управленческой практики, способствующей повышению качества трудовой жизни, ибо работники получают большую автономность, менеджмент демонстрирует им своё доверие, и в то же время развивается самодисциплина. Используя гибкий график рабочего времени, работники получают возможность расширить сферу своего контроля над одним из важнейших элементов рабочей среды — временем. Гибкий график рабочего времени обычно предполагает, что сотрудники самостоятельно выбирают время начала и окончания рабочего дня на определённый период или день, ежедневно отрабатывая положенное количество рабочего времени. Как правило, сотрудники работают в границах рабочего дня организации, а в тех случаях, когда они являются членами команды, все её участники должны присутствовать на рабочих местах в одно и то же время.

Офис открыт с 7 до 19 часов, и сотрудники имеют возможность отработать положенные восемь часов в течение этого периода. Один из работников приходит на работу к 7 часам, тратит полчаса на обед и уходит в 15.30, успевая сделать покупки и заняться спортом.

Другая сотрудница встаёт поздно и предпочитает приходить на работу к 10 часам, тратит час на обед и уходит домой в 19 часов.

Третья сотрудница соотносит своё рабочее время с расписанием движения электричек.

Ещё один сотрудник предпочитает иметь двухчасовой перерыв, чтобы пообедать и сделать покупки.

Каждый работник приспособливает рабочий график к своим личным потребностям с единственным ограничением — определённый процент работников должен находиться в офисе в течение определённых часов приёма посетителей.

Сформулируйте ещё четыре преимущества применения гибкого графика рабочего времени в дополнение к предложенному ниже и ответьте на вопрос: «Как данная форма позволяет разрешать ролевые конфликты на третьей стадии социализации личности в организации?»

1. Гибкие графики работы устраняют проблему опозданий, поскольку сотрудники отработывают полный рабочий день независимо от времени прихода.

ЗАДАНИЕ 3

Оценка прохождения новым работником испытательного срока

Оцените по семибалльной шкале (табл. 27) успешность прохождения новым сотрудником испытательного срока.

Подсчитайте общий и средний баллы успешности прохождения испытательного срока, определите потенциал работника (табл. 28) и примите решение относительно его дальнейшей работы в организации.

Таблица 27 – Оценка нового сотрудника

Выполнение порученной работы								
На работу затрачивается больше времени, чем это диктуется опытом	1	2	3	4	5	6	7	На работу затрачивается меньше времени, чем это диктуется опытом или планом
Качество работы								
Работа должна постоянно существенно переделываться	1	2	3	4	5	6	7	Результаты работы всегда высокого качества
Уровень профессиональной подготовки								
Профессиональные навыки развиты недостаточно	1	2	3	4	5	6	7	Высокий уровень развития профессиональных навыков
Совместная работа								
Не умеет работать в группе, редко принимает и предлагает помощь	1	2	3	4	5	6	7	Проявляет чётко выраженную склонность к работе в группе, всегда эффективно сотрудничает с другими
Способность к деловому общению								
Высказывания воспринимаются с трудом, не умеет слушать собеседника, не стремится к взаимопониманию	1	2	3	4	5	6	7	Хорошо воспринимается, убедителен, умеет выслушать собеседника, стремится достичь полного взаимопонимания
Письменные способы выражения								
Тексты должны постоянно переделываться, т. к. они трудны для восприятия, нелогичны, не соответствуют стандартам	1	2	3	4	5	6	7	Тексты всегда соответствуют поставленной цели, легко воспринимаются, соответствуют стандартам
Самостоятельность								
Без посторонней помощи не знает, что предпринять, при малейших трудностях теряется	1	2	3	4	5	6	7	Даже нестандартные и сложные задания успешно выполняет без посторонней помощи

Умение доводить начатое дело до конца								
Требует постоянного напоминания и жесткого контроля выполнения работы	1	2	3	4	5	6	7	Получив задание, всегда доводит дело до конца без напоминаний и контроля

Таблица 28 - Результаты прохождения испытательного срока

Средний балл оценки заданий _____ (по среднему баллу делается вывод о потенциале работника)	
Средний балл	Потенциал работника
До 3	Не соответствует занимаемой должности
От 3 до 4	Неполное служебное соответствие
От 4 до 5	В целом соответствует занимаемой должности
От 5 до 6	Полностью соответствует занимаемой должности
Более 6	Заслуживает выдвижения на более высокую должность

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Формирование команды подразделения

Вы являетесь менеджером по персоналу компании, численность сотрудников которой составляет 250 человек. Компания занимается продажей запорной арматуры и металлопроката. После реорганизации создан новый отдел сбыта. В составе отдела 8 человек и только один из них сохранил своё рабочее место. Все остальные сотрудники – новички, находящиеся на испытательном сроке. Начальник отдела также новый сотрудник. Руководитель компании считает, что на этапе формирования команды важную роль должны играть формы и методы нематериального стимулирования сотрудников.

ВОПРОСЫ

1. На какой стадии социализации находятся сотрудники?
2. Предложите руководству компании план действия по закреплению новичков.
3. Какие методы нематериального стимулирования могут быть использованы для достижения результатов в продажах и сплочения команды.
4. Как предотвратить девиантное поведение сотрудников?

ГЛАВА 12. УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ.

Основные вопросы.

1. Понятие, виды и этапы карьеры.
2. Управление деловой карьерой персонала.
3. Эффективность карьеры.

12.1 Понятие, виды и этапы карьеры

Одним из элементов системы управления персоналом в организации является управление карьерой, которая становится одним из основных компонентов и показателей функционирования и развития человеческих ресурсов в организации, важнейшим фактором роста удовлетворённости работой, результативности труда, приверженности организации, сокращения текучести кадров. В современных организациях ответственность за карьеру сотрудников лежит не только на управляющих, но и на самом работнике, который должен уметь приспосабливаться к быстро меняющемуся окружению посредством постоянного развития профессиональных знаний и навыков, а также личностного роста. Способность приспосабливаться к изменяющимся обстоятельствам и реагировать на них становится залогом эффективной карьеры работников. Основой успешной карьеры работников является эффективная социализация, которая также является элементом системы управления персоналом организации. Социализация и управление карьерой направлены на сочетание и интеграцию интересов и целей личности и организации. При этом социализация придаёт большее значение интересам организации, а развитие карьеры – интересам личности.

Карьера – это индивидуально осознанная последовательность отношений и поведений, связанных с работой на протяжении жизни человека. Это последовательность видов деятельности, которая определяет окончательное отношение личности к работе и поведение личности.¹⁴⁹ Иными словами, карьера определяется последовательностью и продолжительностью занимаемых работником должностей. Причём, эта последовательность отражает изменение знаний, навыков, способностей, уровня профессионализма, размеров вознаграждения. **Карьера** – это субъективно осознанные суждения работника о своём трудовом будущем, ожидаемые пути самоактуализации и удовлетворённости трудом; это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника. Иначе говоря, **карьера** – это индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные

¹⁴⁹ Там же. С. 577.

с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.¹⁵⁰ В связи с этим карьера понимается не только как условие достижения высоких профессиональных результатов, но в более широком смысле – как успешность реализации человека в жизни.

К основным *элементам* карьеры работника относят такие элементы, как отбор, социализация, подготовка, расстановка, стажировка, работа в должности, дальнейшее продвижение, осуществляющееся на основе полученного образования и накопленного опыта. Именно в этих элементах реализуются и развиваются качества, навыки, знания, ценности и установки, искусство профессионала, которые, в свою очередь, и определяют его карьерное продвижение.

Принято различать¹⁵¹ карьерный рост как *процесс*, в котором ведущую роль играет сам индивид, и карьерный рост как *продвижение* (promotion), в котором более активную роль играет другой человек, продвигающий индивида по карьерной лестнице. В первом случае можно говорить о внутренней мотивации индивида, которым движут мотивы роста, во втором – о практике стимулирования индивида или управления его деятельностью.

При классификации сотрудников с точки зрения их карьерных возможностей в экономической литературе предлагается использовать два критерия: потенциал продвижения и уровень текущей профессиональной компетенции (рис. 65). Использование указанных критериев позволяет выявить четыре группы сотрудников.

Уровень компетенции	Высокий	Конформисты, работающие по правилам	Перспективные, ориентированные на достижения
	Низкий	Неперспективные	Вновь вступающие в организацию
		Низкий	Высокий
Потенциал продвижения			

Рисунок 65 – Карьерные возможности сотрудников

1. Вновь вступающие в организацию молодые работники, способные к дальнейшему обучению – потенциал продвижения высокий, но компетенция низкая;

¹⁵⁰ Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. С. 298.

¹⁵¹ Управление современной компанией: Учебник /Под ред. проф. Б. Мильнера и проф. Ф. Лииса. – М.: ИНФРА-М, 2001. С.489.

2. Перспективные, активные, ответственные, ориентированные на достижения, имеющие полную и актуальную социализацию работники – потенциал продвижения и компетенция высокие. В этой группе работников высокая степень социализации сочетается с высокой степенью индивидуализации (индивидуализация – обратный социализации процесс, предполагающий активные действия сотрудников, направленные на изменение культуры организации);

3. Дисциплинированные, надёжные, усердные, пунктуальные, привыкшие работать по правилам, предпочитающие стабильность, имеющие полную и адекватную социализацию работники – компетенция высокая, но шансы на продвижение малы. В этой группе работников-конформистов высокая степень социализации сочетается с низкой степенью индивидуализации;

4. Неперспективные – компетенция и потенциал продвижения низкие, в том числе по причине неполной, неактуальной, неадекватной социализации в организации.

Различают два основных вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную. *Профессиональная карьера* характеризуется тем, что сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, переход на более высокие уровни профессионализма, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии работник может последовательно пройти в разных организациях. Таким образом, профессиональная карьера – это процесс накопления человеческого капитала, который происходит на протяжении всей трудовой жизни работника.

Внутриорганизационная карьера охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации. Она реализуется в трёх основных направлениях: *вертикальное* – именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как в этом случае карьерное продвижение наиболее зримо: работник поднимается на более высокую ступень структурной иерархии и *горизонтальное* – имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определённой служебной роли на ступени, не имеющей жёсткого 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 в рамках занимаемой ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения); *центростремительное* – данное направление наименее очевидно, хотя во многих случаях является весьма привлекательным для сотрудников. Под данной карьерой понимается движение к центру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные ранее

совещания, встречи; получение доступа к новым источникам информации, доверительные обращения, важные поручения руководства.

Факторами успешной карьеры могут быть:

- хорошее знание своих сильных и слабых сторон;
- реалистический подход к выбору направления трудовой деятельности;
- возможности, создаваемые социально-экономическим статусом семьи;
- чёткое планирование карьеры;
- случай, предоставляющий человеку шанс.

В жизненном цикле карьеры работника принято выделять предтрудовой, трудовой и посттрудовой периоды, которые, в свою очередь, могут быть разделены на несколько этапов, связанных с удовлетворением разных потребностей (см. табл. 29). Выделение жизненного цикла карьеры как объекта управления необходимо не только широкому кругу разнообразных организаций – от семьи до работодателя, но и каждому человеку, который на протяжении своего жизненного цикла выступает в качестве субъекта разработки и осуществления программы трудового функционирования.

Предварительный этап включает учёбу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Этап становления длится примерно пять лет. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к обретению независимости. Его продолжают беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте создаются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой позволял достойно содержать семью.

Этап продвижения обычно длится от 30 до 45 лет. В этот период растёт квалификация, работник продвигается по служебной лестнице, увеличивается размер заработной платы. Накапливается практический опыт, приобретаются навыки, растёт потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и ещё большей независимости, начинается самовыражение работника как личности. В этот период меньше уделяется внимания удовлетворению низших потребностей, однако усилия по сохранению здоровья возрастают.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации, она повышается в результате активной

деятельности и специального обучения. Работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творческим самовыражением, возможен подъём на новые должностные ступени. Работник достигает максимальной независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение коллег и самоуважение. Несмотря на то, что многие потребности работника удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, появляется интерес и к другим источникам дохода (участие в прибылях, капитале своей и других организаций, покупка акций, облигаций).

Таблица 29¹⁵² – Этапы карьеры менеджера и потребности

№ п/п	Этапы карьеры	Возраст	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
1	Предварительный	до 25 лет	Учеба, испытание на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
2	Становление	до 30 лет	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда
3	Продвижение	до 45 лет	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
4	Сохранение	до 60 лет	Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя. Обучение молодежи	Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения	Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода
5	Завершение	после 60 лет	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка себе смены и к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация самовыражения, рост уважения	Сохранение уровня оплаты труда, повышение интереса к другим источникам дохода
6	Пенсионный этап	после 65 лет	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Работник начинает готовиться к уходу на пенсию. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность.

¹⁵² Там же. С. 302.

Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры (работник получает меньше удовлетворения от работы и испытывает состояние психологического и физиологического дискомфорта), самовыражение и уважение к себе и другим подобным из его окружения людям достигают наивысшей точки за весь период карьеры. Работник заинтересован в сохранении уровня оплаты труда, но стремится увеличить и другие источники дохода, которые бы заменили заработную плату при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

Пенсионный этап завершает карьеру в данной организации (виде деятельности). Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (садоводство, живопись, танцы, членство в группах здоровья, работа в общественных организациях). Стабилизируется уважение к себе и другим пенсионерам. Но финансовое положение и состояние здоровья могут стать причиной постоянной заботы о других источниках дохода и о здоровье.

Позиционирование посттрудового периода жизненного цикла работника может обеспечить эффективное решение многих производственных задач не только в виде непосредственно прогнозируемой и оцениваемой пенсионной перспективы каждого работника, но и как ресурса воспитания и наставничества, реализуемого посредством профессионально организуемых программ.

Основными содержательными элементами карьеры являются отбор, подготовка, расстановка, стажировка, работа в должности, дальнейшее продвижение на основе полученного образования и накопленного опыта. Карьерное продвижение большинства работников от должности к должности отражает повторяющуюся последовательность этих основных элементов, что позволяет говорить о карьерном цикле работника. Он объединяет периодически повторяющуюся последовательность этапов карьерного продвижения.

12.2. Управление деловой карьерой персонала.

Любой человек планирует своё будущее, основываясь на своих потребностях и учитывая сложившиеся социально-экономические условия. Поэтому он хочет иметь информацию о перспективах своего служебного роста и возможностях повышения квалификации в данной организации, а также условия, которые он должен для этого выполнить. Часто работники не знают своих перспектив в организации, что говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии управления карьерой. **Управление карьерой** – это планирование, организация, мотивация и контроль карьеры, направленные на формирование, распределение, развитие и использование человеческого капитала, которые обеспечивают

сочетание и интеграцию интересов и целей личности и организации для повышения эффективности функционирования организации.

Планирование карьеры – это сочетание стремления личности к карьере с возможностями организации. *Планирование и контроль деловой карьеры* означает, что, начиная с момента принятия работника в организацию и кончая увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный периоды, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Главная задача планирования и реализации карьеры заключается в обеспечении взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер. Это взаимодействие предполагает выполнение ряда задач.¹⁵³

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

Планирование карьеры наиболее эффективно применять к людям, которые имеют относительно сильную потребность в росте и успехе, способны осуществить свои планы в области карьеры и доказали это предыдущими достижениями. Основным *источником* карьерного роста работника является повышение эффективности использования квалификационного потенциала работника. Ресурсами повышения эффективности использования этого потенциала являются.¹⁵⁴

¹⁵³ Там же. С. 299.

¹⁵⁴ Сост. по: Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. С.363.

- индивидуально-профессиональная диагностика;
- непрерывное самообразование;
- карьерно-должностная ориентация;
- социально-психологическая подготовка;
- систематическое повышение квалификации;
- стажировки на перспективных должностях.

Всё перечисленное должно основываться на непрерывном, активном и содержательном взаимодействии работодателя и работника. Периодичность того или иного продвижения предопределяется необходимостью смены вида, характера и содержания деятельности работника, обусловленной его привыканием к должности. Особенностью проявления такой индивидуальной психофизиологической характеристики отношения работника к своим обязанностям является снижение эффективности его труда по прошествии определённого периода работы в должности. Необходимость преодоления этого негативного эффекта подчёркивается широко известным принципом «периодической сменяемости».

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определённую работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь конкретную работу, занимать определённую должность.

*Целями карьеры могут быть:*¹⁵⁵

- заниматься видом деятельности или иметь должность, которые соответствуют самооценке и поэтому доставляют моральное удовлетворение;
- иметь работу или должность, которые позволяют продолжать активное обучение;
- получить работу или должность, соответствующие самооценке, в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
- занимать работу или должность, которые усиливают ваши возможности и развивают их;
- иметь работу или должность, которые носят творческий характер;
- работать по профессии или занимать должность, которые позволяют достичь определённой степени независимости;
- иметь работу или должность, хорошо оплачиваемые или позволяющие одновременно получать большие дополнительные доходы;

¹⁵⁵Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. С.306.

- иметь работу или должность, позволяющую заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Цели карьеры меняются с возрастом, ростом квалификации, опыта, изменением статуса.

Система управления карьерой включает следующие неразрывно связанные друг с другом элементы:

1) *цели*, которые могут включать:

- создание, развитие и результативное применение профессионального потенциала каждого работника организации;
- введение стандарта по передаче профессионального опыта и культуры организации;
- выработку согласия между организацией и сотрудником с точки зрения его развития и карьерного роста;
- предоставление трудящимся всех условий для профессионального роста и продвижения в рамках организационного пространства и др.;

2) *функции*, основными из которых являются:

- анализ аспектов, детерминированных выявлением нуждемости в определённых кадрах, развитием и продвижением; разработкой прогноза перемещений на ключевых руководящих позициях;
- определение плана профессионального развития (учёбы, стажировок и пр.), процедур оценки и движения по должности (повышение, ротация) сотрудников. Помимо этого, составляется план карьерного процесса по всей организации;
- обеспечение обучения (включая основы самоуправления карьерой), оценки, адаптации и профориентации специалистов, конкурсов на замещение вакансий менеджеров;
- стимуляция карьерных потребностей руководителей, предоставление подходящих условий для индивидуального управления карьерой: самомаркетинга и самоменеджмента;
- регулирование протекания карьерных процессов, предотвращение и профилактика возможных кризисов, ошибок, учитывая возникновение карьеризма;
- контроль реализации функций, определение результативности управления карьерой, опираясь на конкретную систему показателей;

3) *технологии*, к которым относятся как технологии обучения, социализации, профессиональной ориентации, так и узконаправленные технологии, ориентированные на карьеру:

- формирование резервного списка кандидатов на выдвижение;
- индивидуальное психологическое консультирование по вопросам карьеры;
- создание карьерограмм;

4) *принципы*:

- коллегияльность вынесения карьерных решений;
- соотнесение личных интересов сотрудника и целей компании;
- постоянство развития и продвижения специалистов;
- понятность порядка и методов оценки, процедуры изменения должности (уведомление персонала о вакансиях, об условиях их замещения, параметрах отбора);
- экономичность развития, выбора и продвижения (например, обучение в деятельности, «новые знания – под новую должность»).

5) *структуру и кадры управления карьерой*. Основными субъектами управления являются линейные управленцы разных уровней (линейные менеджеры, кураторы, наставники). Любой из них в одно и то же время может выступать субъектом управления как личной карьерой, так и карьерой подчинённых. Структура управления карьерой является элементом структуры управления персоналом, а точнее элементом подсистемы развития и продвижения кадров.

12.3. Эффективность карьеры.

Эффективность карьеры – это степень удовлетворённости последовательностью отношений в карьере.¹⁵⁶ Признаками эффективности карьеры в таком понимании являются её результативность, карьерные отношения, адаптируемость и тождественность карьеры. Внутренняя оценка эффективности карьеры происходит путём сопоставления реального положения вещей с личными целями и притязаниями данного человека, а внешняя основывается на мнении окружающих, занимаемой должности, статусе, власти и влиянии.

Результативность карьеры. Основными показателями результативности карьеры являются зарплата и иерархическое положение. Поэтому, чем быстрее растёт зарплата и достигается желаемая ступень в организационной иерархии, тем выше уровень результативности карьеры. Организация заинтересована в результативной карьере своих работников, так как карьера имеет непосредственное отношение к организационной эффективности.

Карьерные отношения. Этот термин указывает на способ восприятия и оценки работниками их карьер. Личности с позитивными карьерными отношениями – это те, у которых имеются позитивные ощущения и оценки своих карьер. Позитивные карьерные отношения, скорее всего, совпадают

¹⁵⁶ Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. С.579.

с требованиями и возможностями карьеры, которые совместимы с интересами, ценностями, потребностями и способностями индивида.

Адаптируемость карьеры. Современные профессии подвергаются изменениям и развитию, что требует новых знаний и опыта. Индивиды, не способные адаптироваться к этим изменениям и применять их в процессе совершенствования карьеры, рискуют потерять работу. Другие индивиды испытывают нервное истощение, не будучи в состоянии адаптироваться к постоянным требованиям их работы или карьеры, особенно на позднем этапе карьеры.

Адаптируемость работников является преимуществом организации, поэтому последние инвестируют средства на обучение работников. Таким образом, адаптируемость карьеры предполагает использование новейших знаний, навыков и технологий при планировании карьеры.

Тождественность карьеры объединяет два элемента:

- 1) наличие у индивидов ясности относительно своих интересов, ценностей и надежд на будущее;
- 2) рассмотрение своего жизненного пути как последовательности во времени, а самих себя – как продолжения своего прошлого. Идея, выраженная в этой концепции, следующая: «Кем я хочу быть и что я должен сделать, чтобы стать тем, кем я хочу быть?»¹⁵⁷

Работники, удовлетворённые ответом на этот вопрос, по-видимому, сделают эффективные карьеры и внесут позитивный вклад в работу своих организаций. Эффективные карьеры в организации будут, вероятно, у индивидов с высокими результатами труда, позитивными отношениями, адаптивностью и тождественными ответами.

Решение задачи повышения эффективности карьеры работника может выражаться как в достижении более высокого должностного положения и карьерного продвижения, так и в сокращении временных, трудовых и прочих связанных с этим затрат. В реальной жизни сам человек и организация чаще всего оценивают не абсолютную эффективность карьеры, а относительную, сравниваемую с гипотетически возможной. При этом рассматриваются не столько возможности конкретного работника и насущные требования организации, сколько маловероятная, идеальная модель конкретного роста, порой просто невозможного в данной ситуации. Такой подход может успешно применяться, решая параллельно задачи мотивации и стимулирования карьерного роста конкретного работника.

Показателями эффективности карьеры на основе социализации могут быть:¹⁵⁸

- повышение производительности и результативности труда;

¹⁵⁷ Там же. С.582.

¹⁵⁸ Дорофеева, Л.И. Социализация как основа эффективной карьеры персонала в организации // Профессиональная ориентация. 2017. № 2. С. 138.

- повышение эффективности функционирования организации, которая, в конечном счёте, выражается в повышении удовлетворённости стейкхолдеров организации;
- рост удовлетворённости работой;
- благоприятный морально-психологический климат в коллективе;
- снижение текучести кадров;
- устойчивость кадров (рассчитывается как отношение численности работников, проработавших в организации 10 и более лет, к общей численности персонала);
- доля руководителей, специалистов и работников с высшим и средним специальным образованием;
- соотношение принятых и уволенных работников (характеризует адаптацию вновь принятых работников);
- средний стаж работы в организации;
- продолжительность занимаемых работником должностей;
- уровень и темп роста оплаты труда и дополнительных льгот;
- соотношение сотрудников, принятых на ключевые должности извне, с теми, кто продвинулся по служебной лестнице до этой должности в рамках организации;
- работа над новыми проектами, решением новых, более сложных проблем.

В современных условиях изменяется природа карьеры. Карьера менее всего определяется принадлежностью к конкретной организации. Пригодность к работе будет определяться уже не столько иерархией компании, сколько внешним рынком. Компании, в которых происходят постоянные изменения, не имеют возможности чётко определить, как они будут использовать своих сотрудников. Работник должен нести самостоятельную ответственность за свою профессиональную пригодность. Обязанность работодателя состоит лишь в предоставлении сотрудникам благоприятных возможностей для самосовершенствования.

В компаниях, работающих в изменяющихся условиях, работа выполняется индивидами, которых нанимают для реализации конкретных программ в составе команд. А по выполнении заданий эти люди могут двигаться дальше. Как подготовиться к тому, чтобы сделать карьеру в новом мире?¹⁵⁹

1. Думайте о себе как о бизнесмене-одиночке. Готовьтесь действовать автономно и независимо. Не ожидайте, что о вас позаботится какая-то компания. Определитесь со своей специализацией и ожидайте платы только за то, в чём вы являетесь экспертом.

2. Выбирайте компанию, в которой вы приобретёте различные навыки. Вам необходимы знания в различных областях деятельности и

¹⁵⁹ Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2002. С. 733.

дисциплинах, позволяющих как бы осуществлять роль посредника между ними.

3. В то же время должны стать классным специалистом в чём-то одном. Что вы можете предложить компании, чтобы она наняла вас?

4. Добивайтесь высочайшего качества вашей личной «продукции», избыточного удовлетворения потребителей вашего труда, даже если ими являются ваши коллеги или ваш руководитель.

5. Определите основные проблемы в бизнесе вашего работодателя и сделайте себя частью их решения, что поднимет вашу «цену» в глазах самого крупного потребителя вашего труда.

6. Научитесь работать в составе команды, подчинять ваше эго её успеху, способствуйте обретению коллегами новых навыков.

2. Занимайте передовые рубежи. Собирайте всю возможную информацию относительно вашей профессии или поля деятельности. Выстраивайте сеть контактов внутри своей компании и за её пределами.

3. Не жалейте средств на собственный рост и развитие точно так же, как любая компания финансирует деятельность отдела исследований и разработок. Принимайте активное участие в программах, которые расширяют ваш кругозор и способствуют общему развитию.

4. Будьте готовы к изменениям. Невозможно оставаться на одном рабочем месте или заниматься одним и тем же делом всю жизнь. Не упускайте благоприятные возможности где-то в другом месте. Не расставайтесь с желанием изменить свой бизнес или заняться новым.

В новом мире организаций безопасность обеспечивается постоянным личностным ростом, учёбой, изменениями и адаптацией.

Вопросы для повторения и обсуждения.

1. Каковы место и роль карьеры в формировании организационного поведения работника?
2. Кто заинтересован в развитии карьеры работника?
3. Почему одним из следствий, вытекающих из теории мотивации Ф. Герцберга, является управление карьерой?
4. Как процесс социализации связан с развитием карьеры?
5. Что обуславливает выделение жизненного цикла работника как объекта управления?
6. Какие этапы выделяются в карьерном цикле работника?
7. На каком этапе карьеры наступает пик совершенствования квалификации, творческое самовыражение?
8. Как взаимодействуют между собой карьерный цикл и цикл управления карьерой?
9. В чём различие карьерного роста как процесса и карьерного роста как продвижения?
10. Чем обуславливается необходимость управления карьерой работника?

11. Почему даже самый квалифицированный специалист, остающийся на своём месте более 5 – 6 лет, начинает терять интерес к работе и постепенно снижает как производительность труда, так и его качество?
12. С какой целью можно использовать классификацию сотрудников по критериям: потенциал продвижения и уровень текущей профессиональной компетенции на четыре группы?
13. К какому виду карьеры относится получение доступа к неформальным источникам информации, доверительные отношения и важные поручения руководства?
14. Проанализируйте таблицу 30 и ответьте на вопрос: «Как сделать осознанный выбор своей карьеры»?

Таблица 30¹⁶⁰ – Шесть типов личности и соответствующие им виды деятельности (по Холланду)

Тип	Характеристики	Виды деятельности
Реалистический	Агрессивное поведение; предпочитает деятельность, требующую мастерства, силы и координации	Лесоводство, скотоводство, архитектура
Исследовательский	Познавательное поведение; предпочитает умственную, организационную деятельность и деятельность, направленную на понимание	Биология, математика, океанография
Социальный	Внутриличностное поведение; предпочитает чувственную и эмоциональную деятельность	Медицина, обслуживание иностранцев, социальная работа
Обычный	Структурное поведение; предпочитает подчинять личные потребности другим потребностям	Бухгалтерия, финансы
Инициативный	Предсказывающее поведение; предпочитает деятельность, связанную с властью, и деятельность, требующую высокого статуса	Менеджмент, юриспруденция, общественные отношения
Артистический	Поведение самовыражения; предпочитает артистическую деятельность, деятельность по самовыражению и индивидуальную деятельность	Искусство, музыка, образование

¹⁶⁰ Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. С.579.

15. Начальник отдела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта в другой организации. К какому виду карьеры относится такой переход?
16. Что такое «карьерный тупик»?
17. Почему планирование и управление карьерой стало в последние годы одной из важнейших областей управления человеческими ресурсами?
18. Какие преимущества имеет такая форма планирования карьеры, как система пожизненного найма, распространенная в Японии?
19. Как оценивается эффективность управления карьерой?
20. Назовите критерии эффективности карьеры.
21. Назовите показатели результативности карьеры.
22. При каких обстоятельствах люди считают, что их карьеры успешные или удовлетворительные?
23. Какой критерий эффективности карьеры выражен в вопросе: «Кем я хочу быть и что я должен сделать, чтобы стать тем, кем я хочу быть»?
24. Какие изменения в социальной среде повысили значимость управления карьерой?
25. Какие изменения в природе карьеры происходят в настоящее время?
26. Каковы современные представления о карьере, «карьере без границ»?
27. Что означает понятие «карьерный якорь» и каково его влияние на выбор профессии?
28. Будет ли работник осуществлять карьеру, если он остаётся на прежнем рабочем месте и не продвигается вверх в организационной или профессиональной иерархии?
29. Некоторые менеджеры говорят: «Индивиду не зачем планировать карьеру. Он должен оставаться открытым для благоприятных возможностей». Согласны ли вы с этим высказыванием?

ЗАДАНИЕ 1¹⁶¹

Планирование карьеры

Цели задания: 1. Проверить, что именно каждый из нас считает важным в своих карьерах; 2. Проиллюстрировать трудности в планировании карьеры. Каждый студент должен выполнить следующее:

1. Нарисуйте горизонтальную линию, которая отражает прошлое, настоящее и будущее вашей карьеры. Отметьте на линии буквой «X» то место, где вы сейчас находитесь.

2. Слева от X, на той части линии, которая отражает ваше прошлое, отметьте события вашей жизни, которые вызвали чувство удовлетворённости.

¹⁶¹ Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. С.604.

3. Проверьте эти события и определите решающие факторы, вызвавшие у вас подобные чувства. Напишите как можно больше о каждом событии и вашей реакции на него.

4. Справа от X, на той части линии, которая отражает ваше будущее, отметьте события, связанные с карьерой, которые, как вы ожидаете, вызовут реальное чувство удовлетворённости. При описании этих событий будьте, насколько это возможно, точны. Если вы можете написать только такие предложения, как «получение работы» или «получение большой зарплаты», то, возможно, ваши надежды, касающиеся карьеры, не определены.

5. После определения будущих событий, связанных с карьерой, проранжируйте их от высшего к низшему в соответствии с осуществлением и удовлетворённостью, которых вы ожидаете от каждого.

6. Вернитесь назад, к пункту 3. Проранжируйте эти исторические события от высшего к низшему в соответствии с осуществлением и удовлетворённостью, которые обеспечивает каждое событие. Сравните эти две постановки событий. Они проранжированы последовательно? Ожидаете ли вы, что будущее будет отличаться от прошлого источниками осуществления и удовлетворённости? Если будущие ожидаемые источники совершенно отличаются от прошлых и действительных источников, то будете ли вы иметь реальное представление о будущем и что вам нужно для вашей карьеры?

Завершение задания

Каждый должен ответить на следующие вопросы и представить их на рассмотрение остальных студентов:

1. Какой из шести пунктов наиболее трудно выполнить? Почему?
2. Каковы основные категории осуществления и удовлетворения?
3. Можно ли воплотить в карьере все эти источники? Какие источники наиболее вероятно будут не реализованы в той карьере, которую вы выбрали?
4. Хотите ли вы сделать карьеру в области управления? Основан ли ваш ответ на решении о потенциальных источниках осуществления и удовлетворения, которые вы определили?

ЗАДАНИЕ 2

Планирование карьеры молодого преподавателя

Составьте план развития карьеры молодого преподавателя университета, работающего на должности ассистента, используя приведенный ниже материал.

Планы развития карьеры – это своеобразные соглашения между менеджером и работниками, в которых строго по пунктам оговаривается, какую официальную поддержку (оплата обучения, предоставление свободного времени, оплата транспортных расходов и т.д.) и когда

работники получают для развития своих профессиональных навыков. Планы развития карьеры содержат контрольные точки достижения целей, а также описание ресурсов и других видов поддержки, необходимых для достижения этих целей. Любые планы развития карьеры должны содержать, как минимум, следующие ключевые элементы:

1. Специфические обучающие цели;
2. Ресурсы, необходимые для достижения обучающих целей. В распоряжении менеджера есть самые разнообразные возможности для развития работников. Это может быть назначение работника в команду, отслеживание выполнения работы, усложнение заданий, традиционное обучение, закрепление наставника и многое другое;
3. Определённая дата завершения для каждой обучающей цели. Необходимо определить контрольные точки прохождения пути к обучающей цели. Каждая цель должна иметь соответствующую дату завершения обучения;
4. Стандарты для определения степени достижения обучающих целей. Обычно менеджер определяет, использует ли работник те новые навыки, которым он должен был научиться. Стандарты, которые используются для определения степени достижения обучающих целей, должны быть понятны работникам и достижимы.

ЗАДАНИЕ 3

Словарь самопроверки

Найдите верные определения для понятий, приведённых в табл. 31.

Таблица 31 – Определение понятий и категорий

Понятия и категории	Определение понятий и категорий
1. Обучение	А. Целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик человеческих ресурсов (знания, умения, способности, мотивация) требованиям должности или рабочего места.
2. Ориентация	Б. Процесс вживания новых работников в коллектив, их приспособление к условиям производства, коллегам по работе и предприятию
3. Карьера	В. Формирование у людей знаний, умений и навыков в определенной профессиональной области
4. Адаптация	Г. Продвижение работника по ступенькам служебной лестницы или последовательная смена занятий на протяжении его трудовой жизни.
5. Развитие человеческих ресурсов	Д. Соотношение сотрудников, принятых на ключевые должности извне, с теми, кто продвинулся по служебной лестнице до этой должности в рамках организации.

6. Управление карьерой	Е. Степень удовлетворённости последовательностью отношений в карьере.
7. Социализация	Ж. Формирование и совершенствование знаний, умений, способностей и других личностных особенностей сотрудников для их непрерывного профессионального и служебного роста, а также социального развития.
8. Деловая оценка персонала	З. Процесс постижения организационных ценностей, норм и принципов, которые формируют требуемое поведение и социально-культурный кругозор, важные для приобретения веса в организации и участия в ней в качестве полноправного её члена. Сочетает интересы индивида и организации.
9. Эффективность карьеры	И. Комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работников, исходя из их целей, потребностей, возможностей и способностей, а также исходя из целей и социально-экономических условий организации.
10. Один из показателей эффективности карьеры	К. Введение нанятых работников в организацию и её подразделения, развитие у них понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 3

Перемены в развитии работников на Chevron

Основанная в Сан-Франциско компания Chevron разработала программу по увеличению рабочих мест, но неожиданно изменение экономической ситуации вынудило её сократить объём производства и уволить 8000 занятых. Даже название предыдущей программы – «Развитие карьеры работников» – было неподходящим после массовых увольнений. Компания знала, что уже не может обещать развитие карьеры, так как оно предполагает, движение вверх, а это было невозможно. Оставшиеся работники были обеспокоены сохранением своего рабочего места, а сама компания работала в медленно развивающейся среде.

Учитывая возникшие проблемы, компания изменила программу и назвала её «Обогащение карьеры». Разрабатывалась программа для того, чтобы помочь служащим найти смысл в их текущей работе, увеличить эффективность и удовлетворённость от работы, развить новые навыки и быть лучше подготовленным к выполнению обязанностей в будущем. Участие в программе было добровольным, повышение зарплаты и повышение по службе не гарантировались, но программа позволяла работникам взять на себя больше ответственности за развитие своей собственной карьеры. Ключевыми этапами подготовки программы были следующие.

Подготовка. Эта фаза включает самооценку знаний, умений, способностей, оценку их организацией и постановку целей в области карьеры.

Совместное планирование. Работник и его менеджер совместно анализируют результаты оценки и составляют «план обогащения карьеры» на следующий год.

Рассмотрение плана. Менеджер представляет план комитету по планированию. Комитет сообщает работнику результаты своего анализа, где обозначены доступные для организации дополнительные шаги в области карьеры работников, возможности роста и варианты выбора.

Осуществление. За осуществление плана отвечает работник, но менеджеры всегда могут прийти на помощь, если это необходимо.

Анализ результатов. Результаты анализируются и составляется план на следующий год.

До недавнего времени существовала такая точка зрения: если служащий предан организации, то работа ему гарантирована. Сегодня это не так. Служащие должны понимать бизнес организации, его цели и потребности так же хорошо, как свои собственные. Это необходимо для того, чтобы обеспечить соответствие между личными целями и целями организации.

ВОПРОСЫ

1. Каковы достоинства и недостатки новой программы «Обогащение карьеры»?
2. Что бы вы добавили в эту программу, этапы её разработки и почему?
3. Почему в трудных экономических условиях организация не отказалась от развития работников и решила реализовать программу «Обогащение карьеры»?
4. Какой тип карьеры был предложен работникам в программе «Обогащение карьеры»?

ГЛАВА 13. ФОРМИРОВАНИЕ ПОВЕДЕНИЯ ИНДИВИДА.

Основные вопросы.

1. Поведенческий маркетинг.
2. Компетенция персонала.
3. Управление поведением индивидов внутри организации.

13.1. Поведенческий маркетинг

Поведенческий маркетинг – изучение и формирование поведения организации и её стейкхолдеров, учитывающего их ожидания, требования и обеспечивающего процесс адаптации организации к меняющейся среде для выживания в долгосрочной перспективе. Выделяют следующие основные направления поведенческого маркетинга:

- в отношении сотрудников;
- в отношении потребителей;
- в отношении поставщиков;
- в отношении акционеров.

Поведение сотрудников определяется стратегией развития организации и является составной частью репутации организации и компетенции персонала. Это направление предполагает формирование и поддержание у сотрудников требуемых стандартов, в том числе и этических норм поведения. Работники вынуждены корректировать своё поведение в соответствии с целями и стратегиями организации. Поведение сотрудников, которое вначале имеет «запретительный» характер (не обидеть клиента), затем «созидательный» (привлечь клиента), становится «закрепительным» (понять клиента). Возникает поведенческий профессионализм, который обеспечивает организации высокую репутацию.

В зависимости от эффективности поведения сотрудников в отношении с клиентами выделяют *притягательное клиентурное, избирательное, антиклиентурное, псевдоклиентурное поведение*.¹⁶²

В данном случае эффективность поведения предполагает влияние поведения сотрудника на достижение организацией поставленных целей при допустимых затратах.

Притягательное клиентурное поведение предполагает такое поведение сотрудников, которое направлено на максимальное привлечение клиентов, что позволяет повышать показатели эффективности работы организации.

¹⁶² Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. С.376.

Избирательное клиентурное поведение – поведение сотрудников, направленное на отбор клиентов (по своему усмотрению или на основе установок руководителей), с которыми они считают целесообразным работать, а на остальных не обращают внимания (эффективность средняя, так как по ошибке можно не приобрести выгодного клиента). Данный подход может быть заложен в стратегию развития организации или быть избран самим специалистом.

Антиклиентурное поведение – ситуация, при которой сотрудники организации не заинтересованы в работе с клиентами; эффективность поведения отрицательная.

Псевдоклиентурное поведение – поведение сотрудников по отношению к клиентам крайне назойливое, что свидетельствует об их неумении работать с клиентами; эффективность поведения отрицательная.

Поведение клиентов. Клиенты являются центральным стейкхолдером организации, поэтому важным условием её эффективного функционирования является создание доверительных отношений с покупателями. Основой этих отношений является способность предприятия обеспечивать необходимое количество и качество продукции в соответствии с выявленными предпочтениями и требованиями покупателей, приспособление продуктов к их индивидуальным запросам, выделение своих продуктов из числа обычных, традиционных товаров конкурентов посредством создания уникальных особенностей производимых товаров, производство новых товаров и формирование на их основе новых потребностей. Такие изменения приводят к появлению лояльности клиента, т.е. его внутренней благожелательности по отношению к продукту или услуге, оказываемой организацией, с целью повышения вероятности осуществления клиентом повторных покупок.

Управление лояльностью клиентов – новое направление деятельности организации, которое предполагает измерение этой лояльности, разработку системы мер по изменению поведения сотрудников организации, чтобы сформировать круг постоянных клиентов. В поведении клиентов различают верность товару, марке, самой организации. Можно выделить верность продавцу, месту покупки.

Показателями наличия доверительных отношений и лояльности клиентов могут быть прибыль, объем продаж, рыночная доля, количество обслуживаемых покупателей, возвращенных товаров, их безопасность и жизненный цикл, количество моделей товара, и т. д.

Поведение поставщиков – изучение перспективы работы с уже существующими поставщиками с учётом стратегии развития организации и наличия альтернативных вариантов на рынке. Поиск и взаимодействие с поставщиками предполагает, что предприятие стремится создать эффективный механизм отбора снабженческих организаций на поставку материальных ресурсов необходимого качества, позволяющих сокращать денежные затраты на их приобретение. При этом следует учитывать

соблюдение условий договора поставки, применяемые системы взаимозачетов, надбавок и скидок, оптимизацию объема и ритма поставок.

Формирование требуемого поведения поставщиков предполагает укрепление связей с ними и налаживание отношений сотрудничества. Такое сотрудничество возникает на основе вовлечения традиционных поставщиков в деятельность предприятия путем заключения договоров участия в прибылях; посредством приобретения акций; открытия постоянных представительств поставщиков на производящих предприятиях для проведения исследований продуктов, составления прогноза сбыта, поиска способов снижения издержек или установления неформальных личных отношений с руководством предприятия-поставщика.

Поведение акционеров – изучение поведения желающих вложить свои свободные средства в развитие организации, возможностей привлечения капитала.

13.2. Компетенция персонала

Понятие «компетенция» используется в современном менеджменте для обозначения характеристик персонала, необходимых для успешной реализации выбранной стратегии организации.

Компетенция представляет собой способность и желание применять знания, умения и личностные качества для успешного функционирования организации (рис. 66). Компетенция приобретает практический смысл лишь по отношению к действию, относится к конкретной ситуации, к конкретной должности. Обладание компетенцией не является законченным процессом, требуется постоянное обновление имеющихся знаний и навыков и приобретение новых, поскольку компетенция имеет определённый жизненный цикл. Жизненный цикл компетенции¹⁶³ – период времени, в течение которого составляющие компетенции находятся в соответствии с требованиями должности и окружающей среды. Выделяют три этапа в жизненном цикле компетенции:

- обучение, приобретение знаний;
- активное использование
- устаревание.

Поддержание компетенции на требуемом уровне определяет необходимость управления ею. Если не вносить управляющих воздействий, компетенция из стадии эффективного использования перейдёт в стадию угасания, специалист становится неконкурентоспособным, а организация терпит убытки. В этой связи необходимо:

¹⁶³ Там же. С. 374.

- постоянное развитие компетенции (повышение квалификации, совершенствование профессиональных навыков и навыков общения);
- расширение вида деятельности, переход на новый вид деятельности и приобретение дополнительных компетенций.

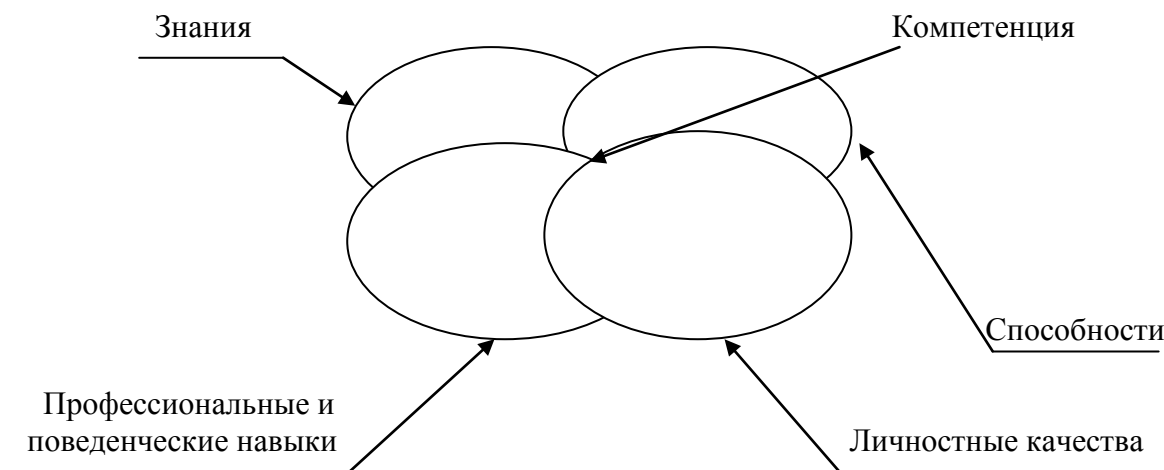


Рис. 66 – Элементы компетенции личности ¹⁶⁴

13.3. Управление поведением индивидов внутри организации

Управление поведением – система управленческих функций и мер для формирования ценностей, принципов, норм поведения людей в организации, которая позволяет достигать запланированных целей с допустимыми затратами. Управление поведением осуществляется в несколько этапов (рис. 67).

На первом этапе на основе анализа целей деятельности организации определяются модели поведения сотрудников, необходимые для реализации стратегии управления организацией и реализации её миссии.

Второй этап – аудит поведения – анализ каждого вида деятельности по количественным и качественным составляющим элементам. Анализируются только связанные с трудовой деятельностью индивида формы поведения: медлительность или сноровка, активная деятельность или пассивная, частое отсутствие на рабочем месте или дисциплинированность, конструктивные предложения или чёткое следование инструкциям и др. Личностные характеристики не рассматриваются. Цель этапа – предоставить объективную информацию о преобладающем поведении, наличии функциональных и дисфункциональных форм поведения.

¹⁶⁴ Сост. по: Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. С.374.

Функциональные виды поведения требуют положительного подкрепления, а дисфункциональные – негативного подкрепления или наказания.



Рис. 67 – Механизм формирования поведения¹⁶⁵

На третьем этапе осуществляется разработка стратегии интервенции, которая представляет собой перспективный план формирования требуемого поведения сотрудников. Задачей интервенции является упрочение и повышение частоты функциональных форм поведения и уменьшения дисфункциональных.

Обобщающим способом воздействия на сотрудника выступает возможность предоставления ему большего доверия как основы создания системы ценностей в организации.

¹⁶⁵ Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. С.379.

Вопросы для повторения и обсуждения.

1. Что представляет собой поведенческий маркетинг?
2. Почему необходимо изучать поведение сотрудников, клиентов, поставщиков и акционеров?
3. Прокомментируйте высказывание Б. Гейтса с точки зрения поведенческого маркетинга «Ваши самые недовольные потребители – это самый большой источник обучения».
4. Как поведенческий маркетинг связан со стратегией развития организации?
5. Назовите элементы компетенции персонала, используя рис. 66.
6. Почему в понятие компетенции работника входит такой элемент, как его личностные качества?
7. Что представляет собой жизненный цикл компетенции?
8. В чём состоит необходимость управления компетенцией персонала?
9. Что даёт организации составление моделей поведения всех участников процесса производства и реализации продукции?
10. Какое поведение сотрудников по отношению к клиентам является эффективным?
11. Приведите примеры дисфункционального поведения сотрудников организации и способы воздействия со стороны администрации. На чём они основаны?
12. Каковы этапы процесса управления поведением сотрудников внутри организации? (Рассмотрите рис. 67).
13. Каковы наиболее эффективные элементы стратегии интервенции?
14. Как осуществление тренингов позволяет управлять поведением сотрудников?

ГЛАВА 14. САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Основные вопросы

1. Необходимость, природа и преимущества самоменеджмента.
2. Инвентаризация своего времени.
3. Инструменты самоменеджмента.

14.1. Необходимость, природа и преимущества самоменеджмента.

Менеджер в своей повседневной работе много сил и времени тратит на выполнение рутинных обязанностей: участие в совещаниях, инструктаж подчиненных, подготовка и чтение отчетов, ответы на телефонные звонки, просмотр электронной почты и текущей корреспонденции, контроль и оценка результатов работы подчиненных и т.д. Эти дела, многие из которых не были заранее запланированы, заполняют рабочий день, и управляющему приходится только реагировать на них, а не опережать события. В таких условиях высока вероятность возникновения ошибок: неправильно выбираются приоритеты, второстепенные дела не делегируются, происходит ориентация на процесс деятельности, а не на результат.

Ко всем текущим, рутинным обязанностям руководителя можно применить рациональные процедуры, отработанные и испытанные методы, позволяющие устранить причины непроизводительного расхода времени и помочь руководителю быстрее и меньшими затратами достичь целей компании.

Самоменеджмент – это применение рациональных процедур, эффективных методов работы в повседневной, текущей деятельности, чтобы оптимально использовать свое время. Основная цель самоменеджмента – максимально реализовать свои возможности, как на работе, так и в личной жизни, преодолевая неблагоприятные обстоятельства и сознательно управляя своей жизнью.

Самоменеджмент позволяет добиться следующих преимуществ:

- выполнения работы с меньшими затратами времени и усилий;
- лучшей организации труда и более высоких результатов;
- меньшей спешки и стресса;
- большей удовлетворенности от выполненной работы;
- большей мотивации труда руководителя и работников;
- меньшей загруженности работой;
- роста квалификации руководителя и персонала;
- достижения профессиональных и личных целей кратчайшим путём.

14.2. Инвентаризация своего времени.

Начинать самоменеджмент необходимо с анализа практикуемого стиля работы, с инвентаризации своего времени. Она проводится за несколько рабочих дней (обычно за неделю) с целью определения причин возникающих дефицитов времени.

На первом этапе составляется инвентарная опись всех видов деятельности, в которых участвует руководитель. Здесь могут использоваться табл. 32 и 33:

- 1) анализ видов деятельности и расхода времени;
- 2) листок «дневных помех», перерывов в работе.¹⁶⁶

Второй этап – анализ инвентарной описи времени с позиций сильных и слабых сторон руководителя. Для этого необходимо проанализировать выполненную в течение недели работу по следующим критериям:

А – была ли работа необходима? – Да. – Нет. Ответ «нет» занести также в графы «Б» и «В».

Б – были ли оправданы затраты времени? – Да. – Нет.

В – был ли сознательно определен временной интервал для выполнения работы? – Да. – Нет.

Таблица 32 – Анализ видов деятельности и расхода времени

	Вид деятельности, занятий	Интервал времени (от – до)	Продолжительность, мин	А	Б	В

Таблица 33 – Листок «дневных помех»

№	Помехи. Интервал времени (от – до)	Продолжительность, мин	Вид помехи (телефонный разговор или посетитель)	Кто?	Пометки, например, причины помех

Далее необходимо подсчитать:

- 1) общую продолжительность работы соответствующего дня (ОПД);
- 2) продолжительность работ, по которым руководитель дал ответ «нет» (ПА, ПБ, ПВ);
- 3) соотношения: а) $ПА / ОПД \times 100\%$;
б) $ПБ / ОПД \times 100\%$;
в) $ПВ / ОПД \times 100\%$.

¹⁶⁶ Цит. по: *Зайверт Л.* Ваше время в ваших руках: советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время. М., 1991. С. 28.

Если окажется, что более чем на 10% деятельность руководителя была необязательной, то это значит, что у руководителя имеются проблемы с делегированием дел и с установлением приоритетов.

Если в более чем 10% случаев расход времени был слишком велик, то руководитель должен проанализировать причины этого перерасхода (может быть, слабая самодисциплина, нерациональные технические приемы и т.д.).

Если в более чем 10% случаев момент исполнения работы был определён спонтанно, то у руководителя проблемы с планированием рабочего времени (составление планов дня, подготовка к работе и т.д.).

Третий этап – обработка данных таблицы «Листок дневных помех» с целью выявления их причин. Определите пять основных причин временных потерь, которые повторяются.

Отметим наиболее существенные «поглотители» времени:

- нечёткая постановка цели;
- отсутствие приоритетов в делах;
- попытка слишком много сделать за один раз;
- плохое планирование трудового дня;
- личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол;
- недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе);
- отрывающие от дел телефонные звонки;
- незапланированные посетители;
- неполная, запоздалая информация;
- неспособность сказать «нет»;
- отсутствие самодисциплины;
- затяжные заседания;
- спешка, нетерпение;
- отсутствие связи (коммуникации) или плохая обратная связь;
- болтовня на частные темы;
- неумение делегировать дела и т.д.

Функциями самоменеджмента, как и любого управленческого процесса, являются:

- **планирование** – постановка личных и профессиональных целей и разработка планов своей деятельности;
- **организация** – составление распорядка дня и организация личного трудового процесса в целях реализации поставленных целей;
- **мотивация** – побуждение себя к деятельности, направленной на достижение поставленных целей;
- **контроль** – самоконтроль и контроль итогов, в случае необходимости – корректировка целей.

14.3. Инструменты самоменеджмента.

В арсенале самоменеджмента существуют **инструменты**, позволяющие эффективно ставить личные цели и определять очередность важных дел руководителя.

Постановка цели означает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию сил на том, что должно быть достигнуто, какие результаты. Процесс постановки целей представлен на рис. 68. У целей должна быть иерархия, высшая цель и подцели, промежуточные цели на пути к главной. Цели необходимо точно описать.

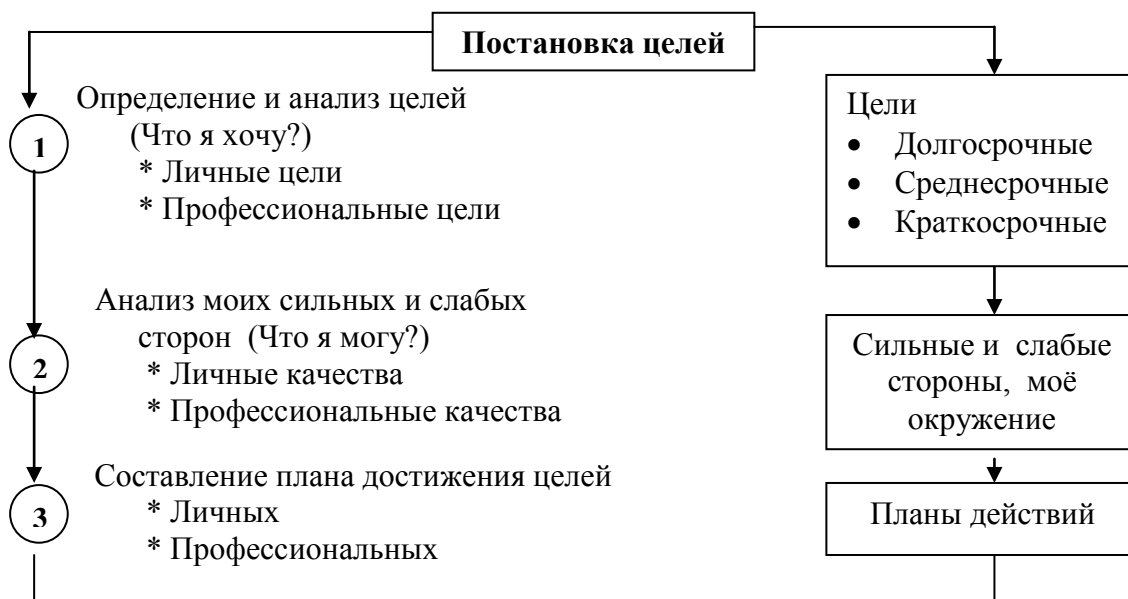


Рис. 68 – Процесс постановки целей

Для этого полезно изобразить «кривую» жизни, где отмечены успехи и неудачи в прошлом и желаемые успехи в будущем (рис. 69). «Кривая» жизни должна отразить:

1. Как протекала ваша жизнь до сих пор?
2. В чем состояли ваши крупнейшие успехи? Где были поражения в профессиональной сфере? В личной?
3. Как вы представляете себе свое будущее?
4. До какого возраста вы хотели бы дожить?
5. Чего еще хотите достичь?
6. Какие удары судьбы и поражения возможны?

На кривой отмечается точка, где находится человек, а рядом с экстремальными точками «жизненной кривой» пишутся ключевые слова, характеризующие соответствующие успехи или неудачи. Далее формулируются пять важнейших целей, которых человек хочет достичь до конца своей жизни, и эти цели дифференцируются по временным критериям. При этом необходимо принять во внимание лиц ближайшего

окружения (партнеров, детей, родителей, друзей, начальника), так как с событиями в их жизни необходимо считаться.

Можно составить временной ряд для нахождения личных целей (табл. 34).¹⁶⁷ Затем записать на отдельном листке все желаемые цели на ближайшее и отдалённое будущее:

- **долгосрочные цели** – ориентиры того, чего человек хочет достичь в жизни;
- **среднесрочные цели** – конкретные результаты, которых человек хочет добиться в ближайшие 5 лет;
- **краткосрочные цели** – конкретные результаты, которых человек хочет достичь в ближайшие 12 месяцев.

Сформулированные цели следует разделить на личные и профессиональные. Определение целей предполагает фиксацию сроков и результатов.

Неудачи	10 лет	Успехи
_____	15	_____
_____	20	_____
_____	25	_____
_____	30	_____
_____	35	_____
_____	40	_____
_____	45	_____
_____	50	_____
_____	55	_____
_____	60	_____
_____	65	_____
_____	70	_____
_____	75	_____
_____	80	_____

Рис. 67 – «Кривая» жизни

Таблица 34 – Временной ряд для нахождения личных целей

Год	Собственный возраст	Возраст окружающих				Особые события
2014						
2015						
2016						

После выяснения для себя вопроса о личных и профессиональных целях необходимо определить средства для их достижения. Для этого надо выявить свои сильные и слабые стороны. С этой целью можно опять

¹⁶⁷ Зайверт Л. Указ. соч. С.50.

обратиться к «кривой» жизни и проанализировать причины успехов и неудач. При этом важно установить те способности, знания, опыт, которые привели к соответствующему результату. Это могут быть:

- специальные знания (знание производства, менеджмента, общая эрудиция);
- личные качества (целеустремленность, коммуникабельность, уравновешенность, инициативность, настойчивость, тактичность);
- интеллектуальные способности (творческий потенциал, интуиция, логическое мышление, рассудительность) и т.д.

Анализ способностей позволит определить потенциал, которым располагает человек и который необходимо развивать для достижения своих целей.

В то же время следует знать свои слабости, чтобы избегать действий, которые могут способствовать проявлению подобных качеств, или принять меры к избавлению от этих недостатков. Знать свои слабости – значит укреплять свои сильные стороны.

Знание сильных и слабых сторон (что я могу?) позволит определить средства достижения целей (личные, финансовые, временные ресурсы). На этом этапе должен быть найден ответ на вопрос: «К чему человек конкретно приступает?». Для этого составляются планы реализации поставленных целей. Из планов жизни, долгосрочных планов вытекают годовые, квартальные, месячные, декадные, которые конкретизируются в деловых планах дня. *Планирование времени приносит выигрши во времени.*

План дня является важнейшей ступенью планирования времени и реализации намеченных целей. Составляя планы, необходимо устанавливать приоритетность целей и задач. Для иллюстрации этого нехитрого принципа часто приводится известная история под названием «Совет стоимостью в 25000 долларов».¹⁶⁸

Чарльз М. Шваб, будучи президентом компании «Бетлэм стил», поставил перед Ивом Ли, советником по предпринимательской деятельности, необычную задачу: «Покажите мне возможность лучшего использования моего времени. Если Вам удастся, я уплачу Вам любой гонорар в разумных пределах».

Ли предложил Швабу лист бумаги и сказал: «Составьте список важнейших дел, которые Вы должны сделать завтра, и пронумеруйте их очередность в соответствии со значимостью. Завтра утром начните с задачи №1 и работайте над ней до тех пор, пока она не будет решена. Перепроверьте затем установленные Вами приоритеты еще раз и приступайте к №2, но не идите дальше до тех пор, пока не закончите и это дело. Потом переходите к №3 и т.д.

¹⁶⁸ Зайверт Л. Указ. соч. С. 99.

Даже если Вы не сможете выполнить весь свой план на день, это не трагедия. К концу дня будут, по крайней мере, завершены важнейшие дела, прежде чем Вы потратите время на задачи меньшей важности. Ключ к успеху в том, чтобы ежедневно делать следующее: перепроверяйте относительную значимость предстоящих задач, принимайте решения о приоритетах, составьте их список, отразите его в плане дня и придерживайтесь его. Пусть это будет привычным делом каждого рабочего дня. Если Вы убедитесь в ценности этой системы, «передайте» ее дальше своим сотрудникам. Испытайте ее столь долго, сколько сочтете нужным, а затем вышлите мне чек на сумму, которой, по Вашему мнению, эта система стоит».

Спустя несколько недель Шваб прислал Ли чек на 25000 долларов. Позднее он сказал, что эта прослушанная им лекция была самой стоящей из всего того, что он усвоил за время своего менеджмента.

Преимущества работы по приоритетам:

- работа над действительно важными и сложными делами;
- решение вопросов в соответствии с их неотложностью;
- концентрация на выполнении только одной задачи;
- исключение дел, которые могут быть выполнены другими.

Позитивные последствия работы по приоритетам:

- соблюдаются установленные сроки;
- возникает большее удовлетворение от рабочего дня и результатов работы;
- большее удовлетворение получают подчиненные и коллеги;
- удается избежать конфликтов и стрессовых перегрузок.

Для определения очередности важных дел применяют такие методы, как принцип Парето, анализ АБВ и принцип Эйзенхауэра.

Принцип Парето (соотношение 80:20) в общем виде гласит, что внутри данной группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в этой группе.

Применительно к рациональному использованию времени это означает, что если все рабочие функции рассматривать с точки зрения критерия их эффективности, то окажется, что 80% конечных результатов достигается только за 20% затраченного времени, тогда как остальные 20% конечных результатов «поглощают» 80% рабочего времени. Это как раз многочисленные второстепенные проблемы.

Следовательно, не следует браться сначала за самые легкие, интересные или требующие минимальных затрат времени дела. Необходимо решать вопросы в соответствии с их важностью и значимостью.

Применение принципа Парето конкретизируется в **анализе АБВ** (рис. 70). Здесь все задачи распределяются по категориям АБВ в соответствии с их долей в итоговом результате.

Анализ АБВ основывается на следующих закономерностях:

1. Важнейшие задачи (категория А) составляют примерно 15% количества всех задач и дел, которыми занят руководитель. Собственная значимость этих задач (в смысле вклада в достижение цели) составляет примерно 65%.

2. На важные задачи (категория Б) приходится в среднем 20% общего числа и также 20% значимости задач и дел руководителя.

3. Менее важные и несущественные задачи (категория В) составляют, напротив, 65% общего числа задач, но имеют незначительную собственную значимость в делах руководителя – всего 15%.

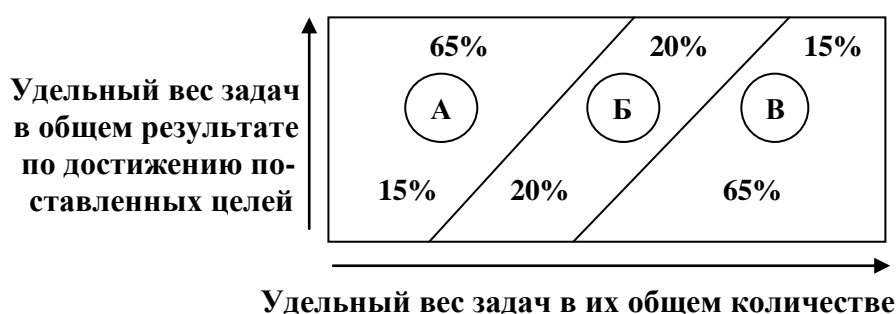


Рис. 70 – Анализ АБВ

Согласно выводам анализа АБВ рекомендуется за самые важные, то есть приносящие наибольший результат, дела А браться в первую очередь, чтобы с помощью немногих действий обеспечить большую часть общего эффекта. Эти дела не подлежат перепоручению. На следующие по значимости задачи Б приходится также существенная часть совокупного результата. Они могут быть частично поручены другим лицам. Задачи В менее важные, дают в целом небольшой итог. Их необходимо перепоручать и сокращать.

Американский генерал Дуайт Эйзенхауэр предложил простое средство для выбора приоритетов при решении задач. Согласно его правилу приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела (рис. 71).

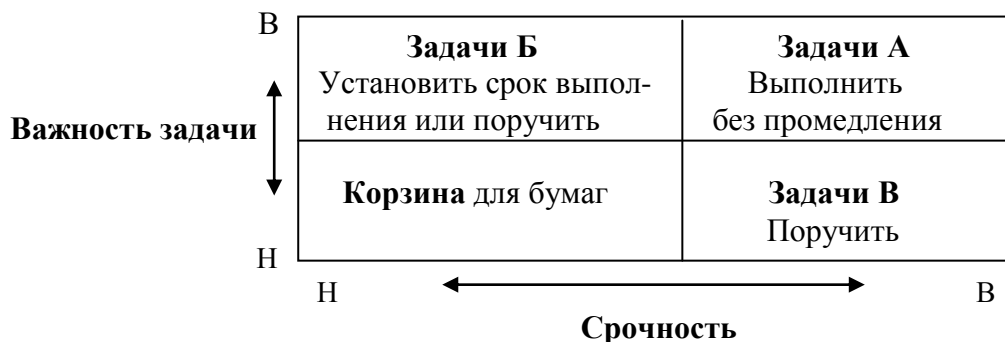


Рис. 71 – Принцип Эйзенхауэра

В зависимости от степени срочности и важности задачи различают четыре возможности их оценки и выполнения:

1. *Срочные / важные дела.* Их следует выполнять немедленно и самому.

2. *Срочные / менее важные дела.* Здесь существует опасность попасть под «тиранию» спешности и в результате целиком отдаться решению этой задачи, потому что она срочная. Но она не столь важна, для ее выполнения не требуется каких-либо особых качеств, поэтому она должна быть делегирована.

3. *Менее срочные / важные задачи.* Их не надо выполнять срочно, они могут подождать. Сложность может возникнуть тогда, когда эти задачи превратятся в срочные и должны будут решены руководителем в кратчайшие сроки. Поэтому необходимо установить срок выполнения задачи или перепроверить степень ее важности и поручить полностью или частично сотрудникам.

4. *Менее срочные / менее важные дела.* Именно эти дела часто оседают на письменном столе, и так заваленном бумагами. К таким задачам необходимо чаще использовать корзину для бумаг.

Эффективным инструментом рационального использования времени руководителя и средством распределения его нагрузки среди сотрудников является делегирование. **Под делегированием** понимается передача подчиненному задачи из сферы действий руководителя. Одновременно с рабочей задачей для её выполнения должны делегироваться полномочия и ответственность за выполнение задачи (см. пункт 7.5 настоящего издания).

Вопросы для повторения и обсуждения.

1. Перечислите типичные текущие дела руководителя.
2. Каковы цель и преимущества самоменеджмента?
3. Какие процессы должен проанализировать менеджер, чтобы рационально использовать собственное рабочее время?
4. Почему важно формулировать свои личные и профессиональные цели? Из каких этапов состоит этот процесс? При ответе используйте рис. 66.
5. Каково назначение «кривой жизни»?
6. Что означает работа по приоритетам, каковы её преимущества и инструменты?
8. Почему важно рационализировать проведение совещаний и когда их следует проводить?
9. Какие инструменты самоменеджмента вы используете или хотите научиться использовать?
10. Выберете наиболее подходящее описание сути делегирования: создание новых должностей; перераспределение решаемых задач между руководителем и подчиненными; придумывание менеджером

дополнительных заданий подчинённым; отказ руководителя от ответственности за действия подчинённых.

ЗАДАНИЕ 1

Кубы управления временем

Один преуспевающий менеджер продемонстрировал группе коллег-инженеров два пластиковых шестигранных куба, которые он держал на столе. На каждой из 12 сторон были написаны полезные для него советы по управлению временем. Поскольку кубы всегда были на столе менеджера, он часто посматривал на эти советы.

1. Приезжать рано, до того, как начнутся телефонные звонки.
2. Читать и писать быстро.
3. Сначала более важные дела.
4. Держи в голове цели.
5. Не переусердствуй с подготовкой.
6. Избегай ненужных заданий.
7. Избегай откладывания дел на «потом».
8. Не давай советов по своей инициативе.
9. Не пытайся заслужить благодарность.
10. Проводи много времени с Евой.
11. Держи на столе первоочередные проекты.
12. Резервируй большую часть времени для важных проектов.

ВОПРОСЫ

1. Каково назначение этих кубов? Почему они стоят на столе руководителя?
2. Какова ценность каждого совета?
3. Выберите ценные для вас советы, которые позволят эффективно использовать учебное время.

ЗАДАНИЕ 2

Инвентаризация своего времени

Проведите инвентаризацию своего времени за три дня по следующему алгоритму.

На первом этапе, используя табл. 32 (с. 408), составьте инвентарную опись всех видов деятельности, которые Вы осуществляете за день.

Второй этап – анализ инвентарной описи времени с позиций Ваших сильных и слабых сторон. Для этого необходимо проанализировать выполненную в течение дня работу по критериям, предложенным в параграфе 14.2 настоящего издания.

Почему важно провести инвентаризацию своего времени?

ЗАДАНИЕ 3

Словарь самопроверки

Найдите верные определения для указанных понятий и категорий

Таблица 37 – Определения понятий и категорий

Понятия и категории	Определения понятий и категорий
1. Делегирование	А. Применение рациональных процедур, эффективных методов работы в повседневной деятельности, чтобы оптимально использовать свое время.
2. Ответственность	Б. Предписание относительно того, какие действия предпринять в конкретной ситуации.
3. Полномочия	В. Процесс передачи менеджерами властных полномочий и ответственности сотрудникам, занимающим позиции на нижележащих уровнях иерархии.
4. Децентрализация	Г. Краткое изложение основных задач, требующихся навыков и полномочий различных должностей в организации.
5. Должностные инструкции	Д. Назначенные сотруднику обязанности по решению рабочих задач или выполнению определённых видов деятельности.
6. Процедура	Е. Официально предоставленное право некоторым сотрудникам использовать ресурсы организации для выполнения задач.
7. Самоменеджмент	Ж. Смещение властных полномочий по принятию решений в направлении нижних уровней организации.

ТЕСТ - АНКЕТА

Самоменеджмент: насколько хорошо вы справляетесь со своей работой? Самооценка в баллах:

0 – почти никогда;

2 – часто;

3 – почти всегда.

1. Я резервирую в начале рабочего дня время для подготовительной работы, планирования.

2. Я перепоручаю всё, что может быть перепоручено.

3. Я письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их реализации.

4. Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать за один раз и окончательно.

5. Каждый день я составляю список предстоящих дел, упорядоченный по приоритетам. Важнейшие дела я делаю в первую очередь.

6. Свою дневную нагрузку я стараюсь распределить в соответствии с графиком моей работоспособности.

7. Свой день я пытаюсь освободить от посторонних телефонных разговоров, незапланированных посетителей и неожиданно созываемых совещаний.

8. В моём плане времени есть «окна», позволяющие реагировать на актуальные проблемы.

9. Я пытаюсь направить свою активность таким образом, чтобы в первую очередь концентрироваться на немногих «жизненно важных» проблемах.

10. Я умею говорить «нет», когда на моё время хотят претендовать другие, а мне необходимо выполнить более важные дела.

Если вы суммируете баллы, набранные вами в результате проверки вашего рабочего стиля, то получите следующие результаты:

0–15 баллов: вы не планируете своё время и находитесь во власти внешних обстоятельств. Некоторых из своих целей вы добиваетесь, если составляете список приоритетов и придерживаетесь его.

16–20 баллов: вы пытаетесь овладеть своим временем, но не всегда достаточно последовательны, чтобы иметь успех.

21–25 баллов: у вас хороший самоменеджмент.

26–30 баллов: вы можете служить образцом каждому, кто хочет научиться рационально расходовать своё время.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Участие в совещании

В крупной фирме действовала весьма разветвленная система финансового контроля, и начальника финансово-ревизионной службы приглашали на все совещания. Никто заранее не мог с уверенностью сказать, понадобится или нет его указание или утверждение разрабатываемых планов.

В итоге 60% времени финансовый работник проводил на совещаниях. Совершенно ясно, что это нарушало как раз те стандарты и нормы, соблюдение которых он контролировал, и потому требовало с его стороны каких-то действий.

Подумав над случаями, когда, по его мнению, участие в совещаниях было пустой тратой времени, наш финансист пришел к следующим выводам:

- 1) совещания не имели ясной цели;
- 2) его собственная роль в них была не ясна;
- 3) ему часто приходилось выходить за информацией, о потребности в которой он не был осведомлен заранее.

Опираясь на сделанный им анализ, начальник службы решил провести в жизнь план. Он вызвал своего секретаря и составил с ним три стандартных вопроса, которые следует ставить в каждом случае, когда поступало приглашение на совещание: «Господин X будет рад принять участие в вашем совещании. Однако ему хотелось бы знать следующее: ...».

Сформулируйте три вопроса, которые должен поставить секретарь. На основе этих вопросов были получены интересные результаты:

- 1) в ряде случаев руководитель совещания не мог ответить на предложенные вопросы, и потому господин X участия в совещании не принимал;
- 2) в других случаях совещания были отменены;
- 3) во многих совещаниях господин X участвовал, однако его присутствие было более результативным;
- 4) в определённых случаях он мог покинуть совещание сразу же после выполнения своей функции.

Через три месяца доля времени, проводимого им на совещаниях, сократилась до 20%.

ВОПРОСЫ

1. Когда возникает необходимость в проведении совещания?
2. Существуют ли альтернативы проведению совещания?
3. Как следует организовать совещания, чтобы они были эффективными и приносили пользу?
4. Когда и почему следует рассылать приглашения на совещание?
5. Что необходимо сделать после совещания?

ТЕМА 15. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ.

Основные вопросы.

1. Факторы международной среды, влияющие на организационное поведение и организационную культуру компаний.
2. Модель межкультурных различий Г. Хофстеде.
3. Особенности формирования организационной культуры российских компаний.
4. Адаптация организаций в международной среде.
5. Факторы, противодействующие и поддерживающие культурную адаптацию.

15.1. Факторы международной среды, влияющие на организационное поведение и организационную культуру компаний.

Глобализация мировой экономики, участие организаций в различных формах международной кооперации, стремление к росту и превращению в многонациональные компании выявили необходимость изучения особенностей управления многонациональными коллективами, связанными с устранением конфликтов и мотивацией работников в различных странах мира. Стало очевидным, что эффективность международного бизнеса во многом зависит от поведенческих особенностей, присущих различным национальным деловым культурам. Осознание важности этих проблем потребовало корректировки национальных моделей управления, выработки новых подходов и управленческих навыков, изучения межличностных отношений, анализа поведения индивидов и групповой динамики в различных странах и регионах мира.

На организационную культуру компании, занимающейся международным бизнесом, оказывают влияние следующие факторы международной среды:

- экономические;
- социокультурные;
- политико-правовые;
- национальные (см. рис. 72).

Экономические факторы отражают общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором работает предприятие. Она помогает понять, как формируются и распределяются ресурсы. Для этого в первую очередь анализируется величина ВВП (ВНП), темп его роста/падения, уровень безработицы, темп инфляции, процентные ставки,

стоимость местной рабочей силы, доходы на душу населения, производительность труда, нормы налогообложения, валютный курс и др. Изменение этих макроэкономических показателей влияет на уровень жизни населения, платежеспособность потребителей, колебания спроса; определяет инвестиционную политику, уровень цен, прибыльность и т.п. Важными факторами экономической среды являются денежно-кредитная и бюджетно-налоговая политика государства.

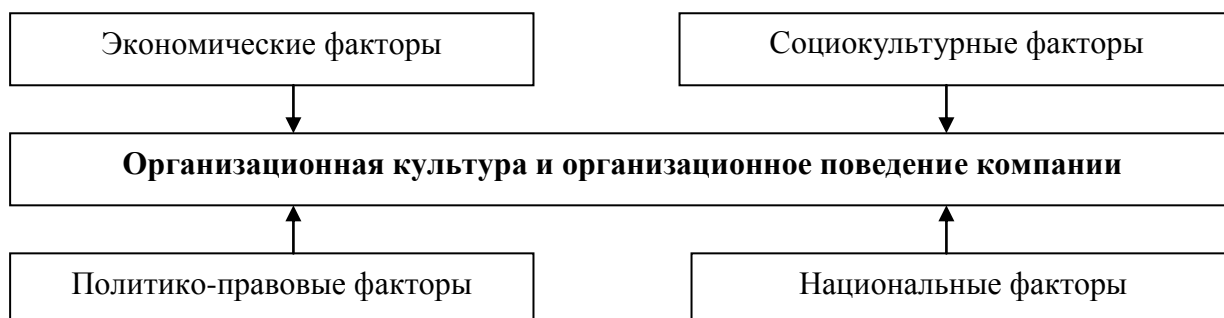


Рис. 72 – Факторы международной среды, влияющие на организационное поведение и организационную культуру компаний

Социокультурные факторы представляют социальные процессы и тенденции, происходящие в обществе. К ним относятся: существующие традиции, ценности, привычки, этические нормы, стиль жизни, отношение людей к работе, вкусы и психология потребителей. Сюда входят социальная структура общества, его демографические характеристики, такие, как уровень рождаемости, средняя продолжительность жизни, средний возраст населения, уровень образования, квалификации и т.д.

Текущая структура населения определяет состав рабочей силы, уровень спроса, потребительские предпочтения, выбор рынков сбыта продукции. При этом как потребители, так и члены организаций отличаются все большим многообразием.

Основными современными общемировыми тенденциями, определяющими вкусы, ценности населения, являются: негативное отношение к курению, употреблению крепких спиртных напитков, стремление людей к здоровому образу жизни, потреблению продуктов с пониженным содержанием холестерина, рост покупательной способности детей и т.д.

Политико-правовые факторы характеризуют политическую систему, государственное регулирование бизнеса и основные отношения между бизнесом и правительством. Они важны по трём причинам. Во-первых, *правовая система* устанавливает нормы деловых взаимоотношений, права, ответственность, обязанности организаций, включая ограничения на отдельные виды деятельности. От знания и соблюдения принятых законов зависит правильность заключения и соблюдения контрактов, решение спорных вопросов. В современных условиях возрастает роль законов по

защите окружающей среды, прав потребителей, стандартов безопасности продуктов, справедливой торговле.

Во-вторых, выбор правительством приоритетных для развития направлений деятельности и отраслей, которые будут поддерживаться, настроения в правительстве в пользу или против предпринимательства воздействуют на его деловую активность. Эти настроения влияют на налогообложение доходов предприятий, установление налоговых льгот и льготных таможенных пошлин, контроль цен и заработной платы, регулирование взаимоотношений между администрацией и работниками. Кроме того, важно знать группы лоббирования, возможности их влияния на принятие тех или иных законов.

В-третьих, политическая стабильность учитывается при планировании деятельности предприятий, имеющих отношения с другими странами. При этом необходимо выяснить следующие базовые характеристики политической подсистемы: политическая идеология, определяющая политику правительства; насколько стабильно правительство; насколько оно в состоянии проводить свою политику; какова степень общественного недовольства; насколько сильны оппозиционные политические структуры; какие партии, блоки, движения существуют и каковы их программы; какова криминальная обстановка в стране.

Национальные факторы отражают национальную культуру страны и воплощаются в языке, религии, истории, обычаях, традициях, общепринятых нормах поведения, правилах ведения бизнеса.

Исследователи, изучающие поведение людей в различных национальных культурах, предложили до 30 параметров, которые позволяют анализировать особенности разных культур, выявлять их различия и сходство. Наибольшую известность получили параметры, представленные на рис. 73. Рассмотрим их более подробно.

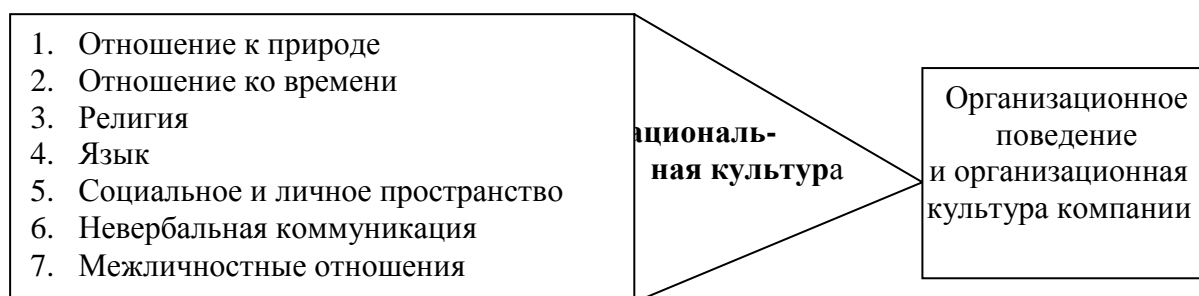


Рис. 73 – Аспекты национальной культуры, оказывающие влияние на организационное поведение и организационную культуру компании¹⁶⁹

¹⁶⁹ Сост. по: Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. С. 388.

Отношение к природе. В разных национальных культурах существует различное отношение к природе. Условно их подразделяют на три варианта.¹⁷⁰

Первый вариант. Природа (окружающая среда) рассматриваются как подчинённый человеку объект, как источник для удовлетворения потребностей. Взаимодействие часто рассматривается как борьба за получение от природы тех или иных ресурсов или материальных благ. Этот подход исторически был присущ большинству современных развитых стран, к их числу относится и Россия. В настоящее время вмешательство в природу, стремление изменить её в соответствии с нуждами человека выступает по преимуществу в более мягкой и цивилизованной форме. Однако многие из проблем, связанных с ухудшением окружающей среды в результате деятельности человека, продолжают обостряться.

Второй вариант характеризует фаталистическое, подчинённое отношение к природе. Люди не предпринимают никаких мер, чтобы справиться с грозящими катастрофами. Для этого подхода характерно чувство незащищённости и страха перед стихией. Обычно этот подход можно встретить в развивающихся странах с низким образовательным уровнем и невысоким уровнем жизни населения.

Третий вариант. Человек – это часть природы и должен жить в гармонии с ней. Он должен не менять природу по своему усмотрению, а подстраиваться под её законы. Такой подход в наибольшей степени характерен для Японии и некоторых стран Юго-Восточной Азии. Отношение человека к природе находит отражение в стереотипах его поведения и оценках происходящих событий. Причём в зависимости от того, как человек относится к окружающей среде, оценки одних и тех же явлений или даже материальных предметов могут быть диаметрально противоположными.

Отношение ко времени. Различные деловые культуры по-разному относятся ко времени. Очевидно, однако, что успешное управление организацией будет затруднено, если занятые в ней работники неодинаково чувствуют и оценивают время.

Деловые культуры подразделяются на монохромные и полихромные. Для представителей *монохромных культур* (Скандинавия, Великобритания, Германия, США и др.) важной психологической установкой в бизнесе является последовательность и концентрация на одном деле в каждый данный момент времени. Представители *полихромных культур* (азиатские, латиноамериканские и арабские страны, Южная Европа), напротив, считают нормальным заниматься одновременно несколькими делами. При этом часть дел оказывается незаконченной в срок. К полихромным культурам тяготеет и Россия.

¹⁷⁰ Управление современной компанией. – М.: ИНФРА-М. 2001. С. 31-33.

Представители монохромных культур обычно отличаются крайней пунктуальностью, их лозунг: «Время – деньги». Опоздание, например, на деловой завтрак или встречу рассматриваются как нарушение делового протокола. На переговорах наблюдается стремление сразу сосредоточиться на главном. Полихромные культуры относятся ко времени более свободно. Опоздание на 10-20 минут на встречу практически является частью протокола и иногда может даже рассматриваться как констатация значимости должности и положения опоздавшего, наличие у него серьёзного бизнеса.

Согласно традициям, начинать встречу или деловой завтрак с обсуждения дела в полихромных культурах не рекомендуется. Это считается невежливым. Нормальным считается, когда обсуждение дела, по сути, откладывается на вторую или третью встречу. Более важным является создание общего контекста для сотрудничества: установление неформальных связей через поиск общих знакомых, выявление общих интересов и хобби (спорт, охота, рыбная ловля, путешествия и др.).

Религия. Во многих культурах религия является доминирующим фактором и способна оказать существенное влияние на характер и содержание деловых связей, график работы, внешний вид и этические установки работников компании.¹⁷¹

Язык часто создаёт барьеры в деловых коммуникациях компании, осуществляющей деятельность в другой стране, поэтому точный перевод, хорошее знание иностранных языков играет важную роль в международных связях.

Социальное и личное пространство. В некоторых национальных культурах поощряется использование социального пространства, в других – личного пространства. Культуры Востока более ориентированы на социальное пространство. Например, в Японии менеджеры находятся в одной большой комнате с подчинёнными. В Северной Америке предпочитают личное пространство. Чем больше ограничен доступ к менеджеру в американских компаниях, тем выше его положение. В таких культурах нормой является индивидуальная дистанция не менее 40-60 см. Попытка сократить индивидуальную дистанцию может подсознательно вызвать негативную реакцию и создать неудобство для партнёра.

Близкая индивидуальная дистанция составляет 20-35 см. Она характерна для представителей арабских стран, Латинской Америки, южноевропейских государств. Если партнёр устанавливает значительно большую дистанцию, то это может быть воспринято как демонстрация превосходства, холодности, нежелание быстро сблизиться и т.п.

Невербальные коммуникации. Жесты, выражение лица, движения глаз, прикосновения, позы, интонация, паузы, дистанционная близость в общении, знаки приветствия могут быть неправильно истолкованы или

¹⁷¹ Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. С. 389.

вызвать недоумение, так как имеют в другой культуре иной, противоположный смысл. Кроме того, нельзя забывать, что существуют различия в нормах и правилах поведения, в использовании жестов и других знаков (пристальный взгляд, поцелуй), принятых в конкретной стране в отношении мужчин и женщин. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов.

Межличностные отношения. Национальная культура во многом оказывает существенное влияние на систему ценностей и стереотипов, определяющих отношения между представителями разных стран, национальностей и этнических групп. Как уже отмечалось, исследователи разных школ выделяют до 30 параметров, связанных с поведением представителей различных национальных культур и их отношением с другими людьми. Охарактеризуем важнейшие из них, используя модель параметров культуры Г. Хофстеде.

15.2. Модель межкультурных различий Г. Хофстеде.

Голландский учёный Герт Хофстеде на основе обработки результатов анкетирования 117 тыс. работников компании IBM в сорока странах выделил четыре параметра деловой культуры:¹⁷²

- 1) соотношение индивидуализма и коллективизма;
- 2) дистанция власти;
- 3) соотношение мужественности и женственности;
- 4) отношение к неопределённости.

Соотношение индивидуализма и коллективизма. В процессе воспитания личности одни деловые культуры делают акцент на самостоятельности и инициативности. В других культурах люди рассматривают себя как часть группы, коллектива, организации. Обычно в качестве примера национальной культуры с максимальной степенью коллективизма называют Японию, с максимальной степенью индивидуализма – США. Критерии, позволяющие распознать страны с высокой степенью индивидуализма в деловой культуре:

- люди откровенно высказывают критические замечания своим коллегам;
- наём и продвижение по службе связаны только с достоинствами данной личности;
- управление ориентировано на личность, а не на группу;
- каждый ориентирован на личный успех и карьеру;
- общество отличается высоким жизненным уровнем. Средний класс составляет солидную прослойку;

¹⁷² Управление современной компанией. С. 34.

Восточные общества обычно тяготеют к коллективной культуре. В Европе к коллективным культурам относят Испанию, Португалию, Грецию, Австрию, к индивидуалистическим культурам – северо-европейские страны. По мнению зарубежных исследователей, Россия и другие славянские страны СНГ тяготеют к коллективизму. Однако проведённые в последние годы исследования российских учёных показывают, что степень индивидуализма у россиян оказывается выше, чем принято считать. Причём в случае успеха в карьерном росте или бизнесе склонность к индивидуализму стремительно растёт, и все заслуги приписываются самому индивиду. Что же касается коллективизма, то он проявляется в периоды неудач и экономических потрясений.

Дистанция власти. Этот параметр характеризует допустимую степень неравномерности в распределении власти. В одних культурах вмешательство сильной власти рассматривается как ущемление прав индивида. В других, напротив, как благо воспринимается «сильная рука», которая «и накажет, и поможет».

По мнению учёных, определить дистанцию власти в организации можно, получив ответы на четыре вопроса.

1. Предпочитают ли сотрудники организации не выражать открыто несогласие с решениями своих руководителей?
2. Считают ли подчинённые, что стиль руководства их начальника авторитарен?
3. Предпочитают ли подчинённые откладывать окончательное решение важных проблем на начальника?
4. Достигает ли разрыв в оплате труда сотрудников организации 20-кратного уровня?

Три и более утвердительных ответа демонстрируют высокую степень дистанции власти, три и более отрицательных – низкую).

Культуры с высокой дистанцией власти обычно терпимо относятся к авторитарному стилю управления и чиновничеству. Дистанция власти наиболее велика в восточных культурах. Низкая – в Северной Европе, Великобритании, США. В России – высокая дистанция власти.

Соотношение мужественности и женственности. Этот параметр характеризует распределение ролей в обществе между мужчинами и женщинами и методы решения проблем. Мужественность доминирует в обществах, где социальные роли мужчин и женщин в значительной мере отличаются. В системе ценностей таких деловых культур будут преобладать «мужские» ориентиры: независимость, настойчивость, стремление выделиться, сделать карьеру, проявить себя, заработать. В руководителе уважают силу, быстроту реакций, масштабность подходов, жёсткость.

В обществах, где преобладает женственность, социальные роли мужчин и женщин в большинстве своём совпадают. А в системе ценностей доминируют качество жизни, забота, сочувствие, внимание к людям,

поддержание хороших отношений с окружающими, моральные и этические нормы. Дом и семейные ценности считаются важнее успехов на работе. В руководителе уважают умение организовать бесконфликтную групповую работу, добиться консенсуса, разработать справедливую систему мотивации.

Распознать страны с высокой степенью мужественности в деловой культуре можно по следующим критериям:

- карьера и материальное благополучие выступают в качестве основных показателей успеха;
- «настоящими» мужчинами называют людей амбициозных, решительных, жёстких;
- «настоящий» мужчина – это большой комплимент;
- фактически люди живут во имя работы (а не работают для того, чтобы жить);
- хороший руководитель должен не «советоваться с коллективом», а решать вопросы самостоятельно;
- женщина как политический деятель – редкость.

Представителями наиболее женственных культур являются Скандинавские страны и Нидерланды, наиболее мужественных – США, Австрия, Великобритания, Германия, Италия и др. Россия тяготеет к мужественным культурам.

Избежание неопределённости. Эта характеристика демонстрирует, как чувствуют себя люди в неопределённых ситуациях, когда они не способны предсказать будущие события. Для деловых культур, которым свойственно максимальное избежание неопределённости, присуще стремление «определить условия на берегу», детально расписать роли и функции работников, максимально устранить двусмысленность в отношениях. В качестве пути избежания неопределённости одни деловые культуры разрабатывают подробные законы, правила поведения на все случаи жизни, подготавливают детальные контракты. Другие исходят из того, что всё предугадать нельзя. Детальным контрактам они предпочитают рамочные договорённости и корректировку по ходу дела.

Распознать страны с высокой степенью избежания неопределённости можно по следующим критериям:

- жители обычно негативно настроены по отношению к структурам власти;
- имеет место частое проявление национализма;
- большинство населения с недоверием относится к молодёжи. Существуют неписанные правила, которые препятствуют продвижению по службе с возрастом;
- люди склонны больше полагаться на мнение специалистов и экспертов, чем на здравый смысл и житейский опыт.

К странам с низкой степенью избежания неопределённости относятся Великобритания, Скандинавские страны, США. На другом

полюсе – Германия, Бельгия, Австрия, Швейцария, страны Южной и Западной Европы. Россия тяготеет к средней степени избежания неопределённости. Причём для молодого поколения «новых русских» степень избежания неопределённости существенно понижается.

В дополнение к характеристике четырёх параметров культуры Хофстеде, характеризующих межличностные отношения, рассмотрим ещё несколько параметров, сформулированных другими учёными.

Культуры универсальных и конкретных истин. Попытка избежать неопределённости путём разработки детальных законов и правил не всегда сопровождается стремлением им следовать. Голландский учёный Фонт Тромпенаарс разделил деловые культуры по степени готовности следовать законам или находить основания для их нарушения на культуры преимущественно универсальных и преимущественно конкретных истин.¹⁷³ В культурах универсальных истин традиционной является высокая законопослушность. В культурах конкретных истин традиционным является поиск конкретных причин и моральных оправданий для нарушения правил.

К странам с культурой универсальных истин относятся Канада, США, Великобритания, Германия, Скандинавские страны. Страны Азии, Латинской Америки, Южной Европы, Россия относятся к культурам конкретных истин.

Низкоконтекстуальные и высококонтекстуальные культуры. Отношения между людьми обычно связаны с их деятельностью. Однако в одних деловых культурах статус и место человека в обществе определяется всецело на основании его личных качеств и поступков, а в других – зависят от многочисленных факторов, часто не связанных с его поступками. Эта особенность национальных культур была впервые исследована американским учёным Эдвардом Холлом. Результатом исследования стало условное деление деловых культур на низкоконтекстуальные и высококонтекстуальные.

Классическим примером первой культуры являются США. Человек оценивается здесь исключительно на основе собственных поступков и достижений. Уважение вызывает не возраст, пол, происхождение, связи, а способности и трудолюбие. Помимо США к данному типу культуры относятся Скандинавские страны, Нидерланды, Германия.

В высококонтекстуальных культурах принадлежность к определённой олигархической группе общества, происхождение, каста, возраст, пол, связи нередко значат намного больше, чем личные качества и желание работать. К таким культурам относятся страны Южной и большинство стран Западной Европы, страны Азии и Латинской Америки. Великобритания, Австрия, Бельгия, Швейцария занимают промежуточное

¹⁷³ Там же. С.37.

положение. Высокая контекстуальность была характерна для СССР и сохранилась в России и странах СНГ.

15.3. Особенности формирования организационной культуры российских компаний.

В связи с осуществлением радикальных реформ в России идёт процесс формирования национальной деловой культуры, которая оказывает большое влияние на организационную культуру.

В табл. 35 представлены особенности организационной культуры российских компаний в сравнении с американской и японской моделями культуры.¹⁷⁴

Образ компании. Исследование Г.Р. Латфуллина показало, что образ российской компании во многом зависит от её возраста, размера, формы собственности, этапа жизненного цикла, цели компании. Мелкие и средние российские фирмы напоминают «семейную команду». Однако по мере роста и развития компании постепенно уходят от принципа родственности и семейственности.

Цель бизнеса. Цель бизнеса, которая во многом определяет образ компании, в России не всегда связана с потребностями рынка. Часто определяющими в выборе целей являются личность предпринимателя, сильное влияние государства и властных структур на деятельность компании, теневой бизнес. Несмотря на это опросы показали, что многие компании, преодолев этап выживания, ориентируются на длительное прибыльное существование как основную цель бизнеса.

Мотивация к получению прибыли. Прибыль для многих российских компаний является средством существования, для некоторых – уже средством развития. В ряде случаев мотивом в получении прибыли является обогащение собственников и высшего руководства компании, для чего используются способы получения краткосрочных прибылей.

Ценности. В российских компаниях преобладает ориентация на материальные ценности. Лишь 5% респондентов указали, что в их компаниях преобладает ориентация на человека.

Работники. Доминирует подход к человеку как к рабочей силе, и лишь 25% респондентов считают, что в их организациях характерен подход к человеку как к личности.

Человеческие отношения. В России более характерным является коллективизм, нежели индивидуализм, преобладает эмоциональный, а не рациональный подход к решению проблем.

Конкуренция. Наряду с традиционным для российского менталитета сотрудничеством между работниками организации существует и конкуренция. Для крупных компаний характерна более сильная

¹⁷⁴ Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. С. 400-403.

конкуренция, а сотрудничество основано на неформальных личных отношениях.

Таблица 35¹⁷⁵ – Сравнительный анализ особенностей организационной культуры

Характеристики организационной культуры	Основные особенности по странам		
	США	Япония	Россия
Образ компании	Спортивная команда	Семья	Семейная команда
Цель бизнеса	Прибыль	Длительное существование	Длительное прибыльное существование
Мотивация к получению прибыли	Любыми средствами	Средство достижения целей организации	Средство существования и развития
Ценности	Ориентация на материальные ценности	Ориентация на человека	Ориентация на материальные ценности
Работники	Подход к человеку как к рабочей силе	Подход к человеку как к личности	Подход к человеку как к рабочей силе
Человеческие отношения	Функциональные. Индивидуализм	Эмоциональные. Коллективизм	Эмоциональные. Коллективизм
Конкуренция	Сильная конкуренция, победа сильного над слабым	Сотрудничество, гармония, сосуществование	Конкуренция и сотрудничество
Гарантии для работников	Низкие (краткосрочные контракты, узкие специалисты)	Высокие (долгосрочные контракты, пожизненный найм, универсалы)	Очень низкие (часто никаких гарантий)
Принятие решений	Индивидуальные решения сверху - вниз	Коллективные решения снизу - вверх	Индивидуальные решения сверху – вниз
Продвижение	По способностям, деловым качествам	В соответствии с выслугой лет	Изменяется от семейственности и знакомства к продвижению по деловым качествам
Оплата	В зависимости от результата	В зависимости от стажа	Минимальная оплата, но в зависимости от рыночной стоимости, прибыли, индивидуальных результатов

¹⁷⁵ Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. С. 401.

Гарантии для работников. В российских компаниях отсутствуют или находятся на достаточно низком уровне гарантии для большинства работников из-за возможности обойти существующие нормы трудового права.

Принятие решений. Отношения между руководителями и подчинёнными в подавляющем большинстве российских компаний основаны на субординации, иерархичности, централизации, авторитарном стиле руководства. Характерно индивидуальное принятие решений сверху – вниз, иногда с элементами коллективного обсуждения.

Продвижение. При продвижении сотрудников отмечается тенденция карьерного роста по деловым качествам и способностям, однако достаточно часто предпочтения по-прежнему отдаются членам семей, знакомым или друзьям.

Оплата. Многие руководители российских компаний исходят из средней стоимости рабочей силы на рынке труда, получаемой компанией прибыли, результатов труда работников. При этом работникам предлагается минимально возможный уровень оплаты труда. Начальная заработная плата сохраняется довольно долго, существует высокая дифференциация оплаты труда.

Были выявлены четыре основные качества идеального подчинённого с точки зрения российских руководителей: профессиональные знания, инициативность, умение работать в команде и исполнительность.

В целом можно отметить, что организационная культура российских компаний, имея некоторые черты сходства, существенно отличается от американской и японской. Наиболее значительные расхождения с американской культурой имеются по таким параметрам, как коллективизм – индивидуализм, эмоциональность – рациональность, полихромность – монохромность, степень избегания неопределённости, мужественность – женственность, дистанция власти, универсальность – конкретность истин, низкоконтекстуальность – высококонтекстуальность. Сходство организационной культуры российских и японских компаний можно проследить по таким параметрам, как коллективизм, сотрудничество, неформальные отношения, образ семьи, полихромность – монохромность, степень избегания неопределённости. Однако надо иметь в виду, что эти и другие характеристики со временем изменяются. Тенденции к таким изменениям в России заметны уже сейчас: наряду с сотрудничеством усиливается конкуренция, коллективизм уступает место индивидуализму, возрастает влияние мужского начала.

15.4. Адаптация организаций в международной среде.

Развитие международного бизнеса приводит к формированию международной системы ценностей, которые связывают различные национальные культуры. Этот процесс взаимопроникновения,

формирования общего в культуре компаний разных стран стали называть *интернационализацией организационной культуры*.¹⁷⁶

Интернационализация проявляется в изменении деловой культуры организаций, элементы которой становятся общими и даже стандартными для разных стран.

Многонациональные корпорации, распространяя за рубежом свои собственные ценности и нормы поведения, вынуждены воспринимать местные условия и приспосабливать организационную культуру к национальным особенностям других стран. Чем сильнее межкультурные различия, тем острее стоит для компании проблема адаптации. В результате взаимного влияния различных культур в многонациональных компаниях происходит её *мультикультуризация*, которая означает формирование мультинациональной культуры в организациях, работники которых принадлежат к двум или более культурам и взаимодействуют друг с другом на постоянной основе. В связи с этим возникает необходимость получения навыков межкультурного общения, восприятия культурных особенностей других стран и адаптации к культурным различиям, необходимым для работы как внутри организации, так и за её пределами.

Если компания впервые выходит на международный рынок, то ей лучше выбрать страну с родственной культурой. По мере накопления опыта работы в данной стране, возможен выход на рынки стран с другой, даже противоположной культурой.

Процесс адаптации международных партнёров должен быть взаимным. И тем не менее согласно неписаным правилам, ожидается, что одна сторона будет двигаться навстречу другой быстрее. Скорость зависит от степени заинтересованности партнёров, их роли в международном сотрудничестве и места, где оно будет происходить. Рекомендуются следовать следующим правилам международного бизнеса:

- «продавец (экспортёр) должен подстраиваться под культуру покупателя (импортёра);
- «приезжающий в страну должен подстраиваться под местные условия и традиции».¹⁷⁷

15.5. Факторы, противодействующие и поддерживающие культурную адаптацию.

К основным факторам, противодействующим культурной адаптации относятся: культурные различия, тип организационной культуры, особенности восприятия, этноцентризм, культурный шок (см. рис. 74).

¹⁷⁶ Там же. С. 404.

¹⁷⁷ *Мясоедов С.П.* Основы кросскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур. – М. 2003. С. 15.

Культурные различия. Разные национальные культуры имеют разные характеристики, порой противоположные. Это требует от менеджеров осознания и учёта культурных различий разных социальных систем для успешного функционирования своей организации.



Рис. 74 – Факторы, противодействующие и меры, способствующие культурной адаптации¹⁷⁸

Тип организационной культуры. Организационные культуры разных стран тяготеют к определённым типам культур, имеющим отличительные признаки и характеристики, например, различные соотношения иерархичности – эгалитаризма, формального – неформального, индивидуализма – коллективизма, ориентации на задачу или на личность, краткосрочную или долгосрочную перспективу и т.д. Попытки использовать в той или иной стране модели организационной культуры, не соответствующей контексту её общей деловой культуры,

¹⁷⁸ Составлено по: Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. – СПб., 2000. С.400.

обычно приводят к управленческим неудачам. Такие попытки разбиваются о систему ценностей и стереотипов местных работников.

Особенности восприятия. К ним в первую очередь необходимо отнести сложившиеся *поведенческие и социальные стереотипы и узость взглядов*, которая предполагает ориентацию в оценке ситуации исключительно на собственные представления без учёта различий между культурами. Это приводит к упрощённой оценке людей другой национальности. Следует отметить, что стереотипы в отношении своей нации и культуры редко совпадают с оценкой представителей других народов.

Этноцентризм – предрасположенность людей оценивать все жизненные явления сквозь призму ценностей своей этнической группы, рассматриваемой в качестве эталона; предпочтение собственного образа жизни всем остальным; убеждённость, что культурные ценности и обычаи собственной страны превосходят ценности других стран. Этноцентризм может проявляться в неуважении к партнёру, стремлении смотреть на него свысока, нетерпимости к чужой культуре, навязывании своей системы ценностей. Этноцентризм препятствует достижению высоких результатов у местных работников, негативно влияет на деловые отношения.

Культурный шок – это ощущение растерянности, опасности, тревоги, страха, беспомощности, вызванное непониманием системы ценностей чужой культуры. Он возникает как реакция на различия в языке, традициях, бытовых условиях, пище, климате, формах проявления вежливости, деловом этикете, особенностях денежной системы и т.п. Культурный шок усиливают проблемы восприятия, стереотипы и этноцентризм.

Для преодоления факторов, препятствующих культурной адаптации сотрудников, направляемых на работу в другие страны, необходимо осуществлять меры, способствующие культурной адаптации:

- выбор рынка в стране со схожей культурой;
- тщательный отбор сотрудников, учитывающий не только квалификацию, но и такие характеристики, как низкий уровень этноцентризма, желание работать в другой стране, поддержка семьи, свободное владение языком, стрессоустойчивость;
- назначение на должность с учетом совместимости наций, культура которых имеет общие национальные, религиозные, исторические корни;
- предварительное обучение, предполагающее изучение языка, географии, истории, религии, культуры, политической системы, экономических условий страны пребывания;
- ориентация и поддержка, заключающаяся в оказании помощи в переезде и обустройстве на новом месте, наставничестве, более высокой заработной плате и дополнительных выплатах;

- подготовка к возвращению на родину, включающей материальную компенсацию, обучение, направленное на ослабление реверсивного культурного шока, планирование карьеры;
- развитие межкультурной восприимчивости и культурной эмпатии, предполагающее знакомство с культурами других стран, сравнение этих культур с позитивной стороны, преодоление этноцентризма; признание вклада, который вносит каждая культура в деятельность организации, акцентирование внимания на деловых качествах и способностях, а не на национальности сотрудников.

Вопросы для повторения и обсуждения.

1. Как соотносятся национальная деловая культура и организационная культура?
2. Охарактеризуйте четыре параметра культуры Г. Хофстеде.
3. Используя табл. 36, охарактеризуйте особенности параметров национальной культуры России по сравнению с развитыми странами.

Таблица 36¹⁷⁹ – Значения параметров многофакторной модели Г. Хофстеде

Параметр Страна	Дистанция власти	Уровень индивидуализма	Мужская доминанта	Избегание неопределённости
Россия	76	26	28	92
США	40	91	62	46
Германия	35	67	66	65
Япония	54	46	95	92

4. Какие международные факторы влияют на организационное поведение и организационную культуру компаний? (См. рис. 72).
5. Назовите наиболее известные параметры межкультурных различий, используя рис. 73.
6. Охарактеризуйте монохромную и полихромную культуру. К какой культуре относится большинство россиян? Почему вы так думаете?
7. Почему коллективизм наиболее рельефно проявляется в периоды неудач и экономических потрясений?
8. Каковы особенности формирования организационной культуры российских компаний? (При ответе используйте табл. 35).
9. Что такое этноцентризм? Надо ли его преодолевать? Почему?
10. Какие меры способствуют ослаблению культурного шока?
11. Назовите факторы, противодействующие и меры, способствующие культурной адаптации (см. рис. 74).

¹⁷⁹ Сост. по: Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. С. 399.

12. Для чего необходимо развивать культурную эмпатию у сотрудников многонациональных компаний?
13. Кто такие транскультурные менеджеры?
14. Как вы считаете, какой иностранный бизнес и почему стремится в Россию? С какими проблемами сталкивается международный бизнес в России?
15. Какие факты влияния национальной специфики способствуют успеху международных компаний?

ЗАДАНИЕ 1

Различия в управлении российскими и финскими рабочими

Прочитайте пример об отличиях между российскими и финскими работниками¹⁸⁰ и ответьте на вопрос: «Каков будет результат, если российский менеджер будет вести себя с российскими работниками так же, как с западными?»

Руководитель российско-финского совместного предприятия отмечала разницу в работе финских и российских работников, которая состояла в том, что финскому сотруднику достаточно дать задание и потом оценить результат. Россиянину же приходится несколько раз напоминать о необходимости всё порученное сделать хорошо и в срок, вникать в его исполнение.

Иначе говоря, в управленческом смысле он более затратен, чем его иностранный коллега, требует большего расхода времени, внимания со стороны руководителя. При одинаковых результатах в итоге у них разная стоимость выполненной работы.

ЗАДАНИЕ 2¹⁸¹

Опасный пунш

Цель задания: дать почувствовать студентам проблемы, связанные с коммуникацией в условиях различных культур в многонациональном коллективе.

Порядок действий:

1. Прочитайте текст конкретного примера и вариантов ответа. Ранжируйте возможные ответы в порядке повышения вероятности (1 – низший балл, 5 – высший балл).
2. Сравните ваши баллы с оценками других участников.
3. Прочитайте комментарии, обсудите их.
4. Согласны ли вы с комментариями?

¹⁸⁰ Пригожин А.И. Методы развития организации. – М.: МЦФЭР, 2003. С. 696.

¹⁸¹ Составлено по: Кристофер Э., Смит Л. Тренинг лидерства. С. 229.

Ахмед недавно эмигрировал в Австралию и нашёл себе место менеджера в довольно маленькой, конкурентоспособной частной компании, выпускающей электронное оборудование. Он очень толковый, симпатичный человек, и в компании считают, что им повезло с ним.

В прошлое воскресенье его пригласили на барбекю по случаю заключения нового крупного контракта. Угощение было обильным – там были «ангелы на конях» и другие экзотические закуски, всевозможные салаты, ромовые бабы и целый поросёнок, зажаренный на вертеле. Спиртное лилось рекой – пиво, различные крепкие напитки и пунш, щедро сдобренный водкой.

Генеральный директор, организовавший барбекю в собственном саду, старался всячески угодить Ахмеду. Он знал, что Ахмед стойко выдержал культурный шок, вызванный переездом в другую страну, что он хочет обзавестись друзьями и старателен в работе. Однако сегодня Ахмед был невыносим. Для начала он прибыл один и ни словом не обмолвился о своей жене, хотя генеральный директор знал, что он женат, и был заранее уверен, что Ахмед возьмет жену с собой, чтобы представить её присутствующим. Затем Ахмед, который по собственному признанию, был страшно голоден, отказался что-либо есть или пить и через 20 минут, коротко извинившись, ушёл с вечеринки. Более того – свой следующий рабочий день Ахмед провёл в том же дурном настроении. Генеральный директор начал думать, что Ахмед так и не сможет прижиться. Что же, в конце концов, с ним стряслось?

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ

Ответ А. Когда Ахмед увидел, что все его коллеги пришли на вечеринку со своими женами, он был оскорблен тем фактом, что его жену не пригласили официально.

Поставьте ваш балл.

Ответ Б. Ахмед не взял с собой жену, потому что его брак был на грани распада; именно поэтому он держался столь неприветливо.

Поставьте ваш балл.

Ответ В. Ахмеда оскорбило присутствие секретарш и прочего обслуживающего персонала, так как он думал, что вечеринка предназначена только для менеджеров.

Поставьте ваш балл.

Ответ Г. Культурный шок, который пережил Ахмед, был сильнее, чем казалось его шефу. Он чувствовал себя настолько не в своей тарелке, что не мог расслабиться и радоваться жизни.

Поставьте ваш балл.

Ответ Д. Ахмед – мусульманин. Когда он увидел, что на столе нет ничего, что он мог бы съесть или выпить, то ушёл, так как был сильно голоден. Он понимал, что поступает невежливо, а на следующий день

держался напряжённо потому, что не знал, как ему объяснить суть проблемы и в то же время не «раздуть» её.

Поставьте ваш балл.

КОММЕНТАРИИ

Гипотеза А. Это маловероятно. Ахмед скорее счёл бы неуместным брать жену на «фирменную» вечеринку, каким бы неформальным ни было торжество. Он провёл на вечеринке слишком мало времени, чтобы разобраться, кто из гостей был служащим компании, а кто – нет.

1 балл.

Гипотеза Б. Это возможно, хотя у нас нет доказательств. Содержание конкретного примера показывает, что причина недовольства Ахмеда больше связана с тем, что происходило на вечеринке.

2 балла.

Гипотеза В. Это возможно, однако Ахмед, независимо от соблюдения иерархии на его прежнем рабочем месте, – человек сообразительный. У него было время оценить сравнительную неформальность обстановки в австралийских офисах. К тому же весьма вероятно, что он слышал, как секретарши обсуждали предстоящую вечеринку в течение рабочей недели.

3 балла.

Гипотеза Г. Похоже, что Ахмед действительно пережил на вечеринке культурный шок, но какого рода? Мы знаем, что он прочно обосновался на новой работе и ценился компанией. Вряд ли он, приняв приглашение, почувствовал себя настолько нежеланным гостем, что ему пришлось вскоре уйти – особенно притом, что опекать его взялся сам генеральный директор. Что же разгневало его так, что он продолжал сердиться даже на следующий день?

4 балла.

Гипотеза Д. Это самое правдоподобное объяснение. Правоверные мусульмане не едят свинину и не употребляют алкоголь. Если у Ахмеда возникла хоть капля сомнений насчёт состава закусок (и в самом деле – «ангелов на конях» готовят с беконом), салатов или пунша, то он и не стал к ним прикасаться. Более того – он мог оскорбиться тем, что его хозяева с таким пренебрежением отнеслись к его культурным и религиозным убеждениям.

Сегодня австралийцы, устраивая вечеринки (а они известные мясоеды), чаще готовят специальные вегетарианские блюда, так как население Австралии становится все более многонациональным.

5 баллов.

ЗАДАНИЕ 3

Тест для определения основных параметров корпоративной культуры

Используя метод диагностики Г. Хофстеде и Д. Боллинже, определите главные параметры корпоративной культуры известной вам организации:

- соотношение индивидуализма и коллективизма;
- дистанция власти;
- соотношение мужественности и женственности;
- отношение к неопределённости.

1. Как часто вы выражаете несогласие с мнением руководителя?

- а) часто;
- б) редко.

2. С какого типа руководителем вы предпочитаете работать?

- а) автократический;
- б) консультативный.

3. Согласны ли вы с мнением, что нормы и инструкции нельзя нарушать даже в тех случаях, если работник считает что это в интересах организации?

- а) да;
- б) нет.

4. сколько ещё вы хотите проработать на своём предприятии?

- а) долго;
- б) недолго.

5. Как часто вы нервничаете на работе?

- а) часто;
- б) нечасто.

6. Насколько важно иметь достаточное время для личной и семейной жизни?

- а) очень важно;
- б) не очень важно.

7. Какое значение вы придаёте приемлемым условиям труда?

- а) большое;
- б) небольшое.

8. Насколько для вас важно работать с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом?

- а) очень важно;
- б) не очень важно.

9. Насколько вам важно жить в районе, приемлемом для вас лично и вашей семьи?

- а) очень важно;
- б) не очень важно.

10. Насколько для вас значима работа с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом?

а) очень значима;

б) не очень значима.

11. Насколько важно для вас иметь хорошие возможности для продвижения по службе?

а) очень важно;

б) не очень важно.

12. Какое значение вы придаёте возможности работать на данном рабочем месте так долго, как хочется?

а) большое;

б) небольшое.

13. Насколько для вас важно быть в курсе достижений научно-технического прогресса?

а) очень важно;

б) не очень важно.

Упрощённая обработка данных в % (100%)

Дистанция власти (ДВ) — процент ответивших (а) на 1 вопрос + процент ответивших (а) на 2 вопрос и сумму делим на 2. Получаем индекс дистанции власти в 100% шкале.

Избегание неопределенности (ИН) – процент ответивших (а) на 3 вопрос + процент ответивших (а) на 4 вопрос + процент ответивших (а) на 5 вопрос и сумму делим на 3. Получаем индекс избегания неопределенности в 100% шкале.

Коллективизм (К) – процент ответивших (а) на 6 вопрос + процент ответивших (а) на 7 вопрос + процент ответивших (а) на 8 вопрос + процент ответивших (а) на 9 вопрос и сумму делим на 4. Получаем индекс коллективизма в 100% шкале.

Женственность (Ж) – процент ответивших (а) на 10 вопрос + процент ответивших (б) на 11 вопрос + процент ответивших (а) на 12 вопрос + процент ответивших (б) на 13 вопрос и сумму делим на 4. Получаем индекс женственности в 100% шкале.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1¹⁸²

Особенности культур универсальных и конкретных истин

Вы едете по городу на машине, которой управляет ваш друг. Он выскакивает на перекрёсток с превышением скорости (90 км/ч), не успевает затормозить и врезается в автомобиль «Москвич», пересекающий перекрёсток с положенной скоростью. В результате столкновения у

¹⁸² Сост. по: Управление современной компанией. С. 39.

«Москвича» помяты дверца и крыло. Водитель не пострадал. Вы единственный свидетель того, что ваш друг нарушил правила и виноват. Прибывший офицер ГАИ обращается к вам за свидетельскими показаниями.

ВОПРОСЫ

1. Какой из трёх ответов вы дадите и к какому типу культуры их можно отнести: универсальных или конкретных истин?
 - А) «Закон обязателен для всех. Мой друг – виновник происшествия»;
 - Б) «Я не следил за спидометром и не готов сказать, кто виноват»;
 - В) «Я видел, что мой друг ехал со скоростью менее 60 км/ч».
2. На какой ответ, по вашему мнению, имеет моральное право рассчитывать ваш друг?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2.¹⁸³

Особенности низкоконтекстуальных и высококонтекстуальных культур

По окончании института Юрий Смирнов решил устроиться на работу в московское отделение франко-голландской консультационной фирмы. На собеседовании (беседа была на английском языке) между представителем компании X и Юрием состоялся следующий диалог.

Х.: Какой университет вы закончили и когда?

Ю.: Я закончил правовой факультет МГИМО.

Х. (просматривая папку с документами): Да, я вижу копию вашего диплома. А где вкладыш к диплому?

Ю.: Я не думал, что он понадобится. Вы знаете, что МГИМО считается одним из самых престижных учебных заведений нашей страны?

Х.: Я это знаю. Но не могли бы вы принести вкладыш к диплому?

Выйдя из комнаты, где проводилось собеседование, Юрий подумал: «Интересно, из какой страны этот зануда? По акценту и виду не очень ясно. Голландец? Или француз?»

Какое из предположений Юрия наиболее вероятно? Прокомментируйте ваш ответ.

¹⁸³ Там же. С. 40.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ЭКЗАМЕНА.

1. Понятие, направления развития и методы исследования организационного поведения.
2. Понятие и виды организаций.
3. Поведение индивида в организации, его особенности.
4. Эффективность деятельности организации, её критерии и источники.
5. Сущность, свойства, процесс и значение восприятия.
6. Эффекты процесса восприятия.
7. Понятие атрибуции, её виды и ошибки.
8. Формирование впечатлений и управление впечатлениями.
9. Взаимодействия личности и организации в разных моделях организационного поведения.
10. Теории поведения человека в организации.
11. Процесс формирования и развития личности.
12. Индивидуальные различия, относящиеся к изучению ОП.
13. Применение содержательных теорий мотивации в управлении персоналом.
14. Применение процессуальных теорий мотивации в практике управления организацией.
15. Применение теории подкрепления на практике. Графики подкреплений.
16. Мотивация и стимулирование работников. Инструментарий стимулирования труда.
17. Механизм и результативность мотивации.
18. Мотивация и результативность организации.
19. Мотивационный комплекс в современном менеджменте.
20. Методы и направления мотивационной деятельности современного менеджмента.
21. Группы в организации, их классификация, причины создания и характеристики.
22. Формальные и неформальные группы, их взаимодействие. Преимущества и недостатки работы в группе.
23. Формирование группового поведения в организации.
24. Команды в современных организациях: модель развития, типы.
25. Условия и факторы эффективности групповой работы.
26. Природа, типы и причины конфликтов в организации.
27. Последствия конфликтов и методы их разрешения.
28. Управление конфликтами в организации.
29. Природа и причины стресса, пути снижения его уровня.
30. Влияние структуры управления на индивидуальное и групповое поведение.
31. Проектирование организационной структуры.
32. Критерии и показатели эффективности организационных структур.

33. Социальное партнёрство в организации: необходимость, цели, функции, формы.
34. Анализ качества трудовой жизни и социально-психологического климата в организации. Характеристики высокого качества трудовой жизни.
35. Организация и содержание труда как фактор мотивации. Формы проектирования рабочих заданий.
36. Концептуальная модель характеристик работ Р. Хэкмена и Г. Олдхэма.
37. Лидерство в организации. Природа лидерства. Властный и управленческий аспекты организационного лидерства.
38. Эффективное лидерство: подход с позиций личных качеств, поведенческий и ситуационный подходы.
39. Поведенческий подход к определению эффективного лидерства: классические стили управления, решетка управления Р. Блэйка и её практическая значимость.
40. Модели стилей руководства Фидлера и Херси – Бланшарда.
41. Концепция стилей руководства Врумя – Йеттона.
42. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства.
43. Новые теории лидерства.
44. Природа и преимущества самоменеджмента. Причины нерациональной организации труда менеджеров.
45. Инструменты самоменеджмента: «кривая жизни», работа по приоритетам, делегирование.
46. Методы оптимизации использования времени руководителя: принцип Парето, анализ АБВ, принцип Д. Эйзенхауэра.
47. Процесс коммуникации и виды коммуникаций в организации.
48. Барьеры на пути эффективных коммуникаций.
49. Классификация коммуникативных стилей.
50. Особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла.
51. Механизм управления поведением организации.
52. Корпоративная культура и поведение организации.
53. Классификация организационных культур.
54. Формирование, поддержание и изменение корпоративной культуры.
55. Управленческая этика и критерии принятия этически верных решений.
56. Социальная ответственность организации и её области. Аргументы «за» и «против» социальной ответственности бизнеса.
57. Формирование и управление репутацией организации.
58. Изменения в организации: необходимость, природа и этапы процесса изменений в организации.
59. Типы организационных изменений и пути преодоления сопротивления переменам.
60. Организационное развитие: концепция, её достоинства и ограничения, тенденции развития организации.

61. Концепция обучающейся организации.
62. Принципы и стили проведения изменений в организации.
63. Необходимость, функции и этапы социализации индивида в организации.
64. Механизмы и формы социализации личности в организации.
65. Девиантное поведение работников: факторы, способствующие девиации, классификация преступлений и девиаций на работе.
66. Управление карьерой персонала.
67. Поведенческий маркетинг.
68. Управление поведением индивидов внутри организации.
69. Факторы международной среды, влияющие на организационное поведение и организационную культуру компаний.
70. Модели межкультурных различий Г. Хофстеде и Ф. Тромпенаарса.
71. Особенности формирования организационной культуры российских компаний.
72. Адаптация организаций к межкультурной среде.

ТЕМЫ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ЗАОЧНОГО ОБУЧЕНИЯ.

1. Теории поведения человека в организации.
2. Поведение индивида в организации, его особенности.
3. Особенности взаимодействия личности и организации в разных моделях организационного поведения.
4. Процесс формирования и развития личности.
5. Понятие и виды организации.
6. Эффективность деятельности организации.
7. Законы и эффекты восприятия.
8. Мотивация работников и результативность организации.
9. Применение содержательных теорий мотивации персонала в организации.
10. Применение процессуальных теорий мотивации персонала в организации.
11. Применение теории подкрепления.
12. Механизм и результативность мотивации.
13. Системы вознаграждения работников в организации.
14. Проектирование работ и мотивация работников.
15. Формирование группового поведения в организации.
16. Типы команд в организации.
17. Условия и факторы эффективности групповой работы.
18. Преимущества и недостатки работы в командах.
19. Межгрупповое поведение и управление конфликтом.
20. Анализ структуры управления организации.
21. Механистическая и органическая модели организационного проектирования.
22. Анализ социального партнёрства в организации.
23. Анализ качества трудовой жизни в организации.
24. Качество трудовой жизни и мотивация работников.
25. Влияние структуры управления на индивидуальное и групповое поведение работников.
26. Возможность практического применения концептуальной модели характеристик работ Р. Хэкмена и Г. Олдхэма.
27. Лидерство в системе менеджмента организации.
28. Властный аспект лидерства в организации.
29. Эффективное лидерство в организации и его стили.
30. Традиционные концепции лидерства.
31. Ситуационные концепции лидерства.
32. Возможности практического применения концепции стилей руководства Врумя – Йеттона.
33. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства.
34. Новые теории лидерства.

35. Лидерство женщин в организации.
36. Управление группами в организации.
37. Управление неформальными группами в организации.
38. Формирование эффективной команды.
39. Коммуникативное поведение в организации.
40. Невербальные коммуникации.
41. Управление коммуникациями в организации.
42. Коммуникационные стили.
43. Управление поведением организации.
44. Особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла.
45. Корпоративная культура и поведение организации.
46. Классификация корпоративных культур.
47. Влияние организационной культуры на персонал фирмы.
48. Влияние корпоративной культуры на инновационную деятельность организации.
49. Формирование, поддержание и изменение корпоративной культуры.
50. Формирование и управление репутацией организации.
51. Управление изменениями в организации.
52. Организационное развитие: история и современность.
53. Управление стрессом в организации.
54. Управление нововведениями в организации.
55. Причины и формы проявления сопротивления работников переменам в организации.
56. Концепция обучающейся организации.
57. Социализация индивида в организации.
58. Девиантное поведение в организации.
59. Управление карьерой сотрудников.
60. Формирование поведения индивида в организации.
61. Поведенческий маркетинг.
62. Организационное поведение в международном бизнесе.
63. Модель межкультурных различий Г. Хофстеде и её применение для сравнения национальных культур разных стран.
64. Особенности формирования организационной культуры российских компаний.
65. Адаптация организаций в международной среде.

ИТОГОВЫЕ ТЕСТЫ

Критерии оценки ответов студентов:

менее 50% правильных ответов соответствуют неудовлетворительной оценке;

от 50 до 65 % – удовлетворительной;

от 66 до 80% – хорошей;

свыше 80% – отличной.

1. Организационное поведение – это мультидисциплина, которая:
 - А. Анализирует поведение индивидов с целью формирования высокого качества трудовой жизни;
 - Б. Сфокусирована на результативности людей, групп, организации в целом;
 - В. Анализирует и формирует поведение индивидов, групп, организаций с учетом воздействия внешней среды;
 - Г. Формирует социальные нормы, регулирующие трудовую деятельность в организации.
2. Методами исследования ОП являются:
 - А. Тестирование;
 - Б. Эксперимент;
 - В. Групповой анализ ситуации;
 - Г. Интервьюирование;
 - Д. Изучение должностных инструкций;
 - Е. «Адвокат дьявола»;
 - Ж. Социометрические методы.
3. В новых моделях организационного поведения получают воплощение идеи:
 - А. Повышения качества трудовой жизни;
 - Б. Административного контроля;
 - В. Чёткого разделения труда;
 - Г. Партиципативного управления;
 - Д. Ориентации на удовлетворение потребностей работников в безопасности, защищенности.
4. Российская модель менеджмента стремится к ... модели.
 - А. Американской.
 - Б. Европейской.
 - В. Японской.
 - Г. Смешанной.
5. Современная система взглядов на менеджмент включает:
 - А. Использование теории систем.
 - Б. Использование системного подхода.
 - В. Кооперацию и специализацию труда.
 - Г. Отказ от управленческого рационализма.

- Д. Признание социальной ответственности менеджмента.
6. Принципы менеджмента, отвечающие современному представлению о роли и возможности человека в организации (фирме):
- А. Разделение труда;
 - Б. Стабильность персонала;
 - В. Децентрализация управления;
 - Г. Делегирование полномочий;
 - Д. Доверие людям.
7. Видами организаций являются:
- А. Партисипативные организации;
 - Б. Некоммерческие организации;
 - В. Организации, имеющие рациональные границы;
 - Г. Эдхократические;
 - Д. Механистические.
8. Особенности (или характерные черты) зрелой организации:
- А. Оптимизация численности и структуры персонала.
 - Б. Демократичный стиль руководства.
 - В. Устойчивое положение на рынке.
 - Г. Максимальная численность сотрудников.
 - Д. Завоёван сегмент рынка.
 - Е. Систематический рост прибыли.
9. Назовите четыре модели отношений между руководителями и подчинёнными.
- А. Патернализм.
 - Б. Иерархичность.
 - В. Фратернализм.
 - Г. Бюрократизм.
 - Д. Эгалитаризм.
 - Е. Партнёрство.
 - Ж. Демократизм.
10. Критериями эффективности менеджмента могут быть:
- А. Степень достижения целей организации с минимальными затратами.
 - Б. Соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов.
 - В. Увеличение количества произведенной продукции и услуг.
 - Г. Увеличение времени работы сотрудников.
11. Социальной эффективностью менеджмента является:
- А. Рост прибыли.
 - Б. Снижение издержек обращения.
 - В. Улучшение условий труда работников.
 - Г. Увеличение выручки от реализации продукции.
12. Критериями при определении экономической эффективности менеджмента могут быть:
- А. Соотношение между доходами и суммарными издержками.

- Б. Соотношение объёма продукции (услуг) за определённый период и затрат ресурсов, соответствующих данному объёму продукции.
 - В. Сокращение численности работников.
 - Г. Повышение квалификации работников.
13. Краткосрочными критериями эффективности организации являются:
- А. Гибкость организации;
 - Б. Высокая удовлетворенность персонала;
 - В. Преданность работников;
 - Г. Конкурентоспособность организации;
 - Д. Наличие стратегии развития;
 - Е. Сильная организационная культура.
14. Источниками повышения эффективности деятельности организации являются:
- А. Улучшение климата в коллективе;
 - Б. Совершенствование организационной структуры;
 - В. Выживание в долгосрочной перспективе;
 - Г. Высокое качество продукции.
15. Свойствами восприятия являются:
- А. Образность;
 - Б. Мотивированность;
 - В. Апперцептивность;
 - Г. Убежденность;
 - Д. Контекстность.
16. Внешние факторы, влияющие на процесс восприятия:
- А. Новизна и узнаваемость;
 - Б. Перцептивные ожидания;
 - В. Я-концепция;
 - Г. Повторяемость;
 - Д. Жизненный и профессиональный опыт.
17. «Эффект физиогномической редукции» состоит в том, что:
- А. Общее благоприятное впечатление о человеке переносится на оценку его неизвестных черт;
 - Б. Внешне более привлекательные люди расцениваются как более привлекательные в целом;
 - В. Выводы о внутренних психологических характеристиках человека делаются на основе его внешнего облика;
 - Г. Человеку приписываются несуществующие достоинства;
 - Д. На людей проецируются собственные качества.
18. Фундаментальной ошибкой атрибуции является:
- А. Произвольное соединение каких-либо двух личностных черт как обязательно сопутствующих друг другу;
 - Б. Игнорирование ситуационных причин действий людей и их результатов в пользу диспозиционных (личностных);

- В. Переоценка типичности своего поведения, выражающаяся в том, что наблюдатель считает свою точку зрения единственно верной.
19. Свои успехи и неудачи других людей люди склонны объяснять ситуативной атрибуцией.
- А. Верно;
 - Б. Неверно.
20. Важными личностными характеристиками, влияющими на выполнение работы являются:
- А. Ориентация на достижения;
 - Б. Обучаемость;
 - В. Самооценка;
 - Г. Пол;
 - Д. Локус контроля;
 - Е. Авторитаризм.
21. Интерналы чаще используют личностную атрибуцию, а экстерналы – ситуационную.
- А. Верно.
 - Б. Неверно.
22. Важнейшими установками в организации являются:
- А. Вовлеченность в работу;
 - Б. Открытость сознания для нового опыта;
 - В. Ответственность и активность;
 - Г. Удовлетворенность трудом;
 - Д. Преданность организации;
 - Е. Сотрудничество.
23. Какой тип корпоративной культуры наиболее подойдет к организации, где необходима быстрая обратная связь с внешней средой, а принятие решений отличается очень большими рисками?
- А. «Клуб».
 - Б. «Крепость».
 - В. «Бейсбольная команда».
 - Г. «Школа».
24. Типология культур по Ф. Тромпенаарсу включает следующие типы:
- А. Культуру власти;
 - Б. Культуру роли;
 - В. Культуру процесса;
 - Г. Семью
 - Д. Культуру крутых парней;
 - Е. Инкубатор.
 - Ж. Управляемую ракету.
 - З. Предпринимательскую.
 - И. Эйфелеву башню.
25. Основными принципами новой парадигмы мышления и поведения, которые должны быть включены в корпоративную культуру, являются:

- А. Регулирование деятельности поставщиков и продавцов;
 - Б. Самоменеджмент и культура работника;
 - В. Общение с потребителем;
 - Г. Культура, ориентированная на перемены;
 - Д. Вертикальные нисходящие коммуникации;
 - Е. Все ответы верны.
26. Социальная ответственность организации состоит в:
- А. Создании рабочих мест и получении прибыли.
 - Б. Увеличении прибыли при соблюдении «правил игры», в участии в конкуренции без мошенничества и обмана, в обеспечении дохода акционеров и сохранении рабочих мест.
 - В. Учёте интересов общества.
 - Г. Производстве необходимых товаров и эффективном использовании ресурсов.
27. Современная компания борется с такими привычками персонала, как употребление алкоголя и курение на работе. Какой этический подход положен в основу данного решения?
- А. Морально-правовой.
 - Б. Индивидуальный.
 - В. Утилитарный.
 - Г. Справедливый.
28. Верно ли, что централизованные структуры эффективны тогда, когда организация характеризуется конкуренцией, динамичными рынками, быстро меняющейся технологией?
- А. Да. Б. Нет.
29. Если изменения в окружающей среде происходят медленно, а организация невелика, то предпочтительнее будет децентрализованная структура.
- А. Да. Б. Нет.
30. На проектирование структуры организации оказывают влияние следующие факторы:
- А. Внешняя среда.
 - Б. Квалификация работников.
 - В. Разделение труда и кооперация в организации.
 - Г. Масштаб управляемости и контроля.
 - Д. Стратегия.
 - Е. Мотивация персонала.
 - Ж. Существующая технология.
 - З. Распределение прав и ответственности между руководителями и подчиненными.
31. Адаптивные организационные структуры –
- А. Линейно-функциональная.
 - Б. Линейная.
 - В. Матричная.

- Г. Продуктовая.
32. При производстве монопродукта наиболее предпочтительной является следующая организационная структура:
- А. Продуктовая.
 - Б. Матричная.
 - В. Линейно-функциональная.
 - Г. Ориентированная на потребителя.
33. Какие из перечисленных структур являются органическими?
- А. Функциональная.
 - Б. Матричная.
 - В. Продуктовая.
 - Г. Линейная.
 - Д. Проектная.
 - Е. Штабная.
 - Ж. Структура, ориентированная на потребителя.
 - З. Сетевая.
34. В чём преимущества дивизиональных структур?
- А. Обеспечивают единство руководства.
 - Б. Разграничивают стратегическое и оперативное управление.
 - В. Решают проблему диверсификации.
 - Г. Снижают затраты на управление.
 - Д. Устраняют дублирование функций.
 - Е. Ориентируют организацию на конечный результат.
 - Ж. Делают работников участниками принятия решений.
35. Служба материально-технического снабжения производственной фирмы в организационной структуре управления имеет ... полномочия.
- А. Линейные.
 - Б. Консультативные.
 - В. Функциональные.
 - Г. Рекомендательные.
36. Механистический тип организации характеризуется:
- А. Неформальными отношениями в коллективе.
 - Б. Узкой специализацией в работе.
 - В. Чётко определённой иерархией.
 - Г. Быстрым решением проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы.
37. Органический тип организации характеризуется:
- А. Чёткими правилами.
 - Б. Ориентацией на ценовую конкуренцию.
 - В. Постоянной сменой лидеров в зависимости от решаемых проблем.
 - Г. Процессным подходом к решению проблемы.
38. Условиями проектирования организаций механистического типа являются:
- А. Работу сложно измерить.

- Б. Задачи поддаются делению.
 - В. Задачи не имеют чётких границ.
 - Г. Низкий уровень неопределённости внешней среды.
39. Условиями проектирования организаций органического типа являются:
- А. Простые задачи.
 - Б. Неопределённость целей.
 - В. Стабильность окружения.
40. Перечислите признаки оптимальной структуры:
- А. Небольшие подразделения с высококвалифицированным персоналом.
 - Б. Небольшое число уровней управления.
 - В. Ориентация на потребителя.
 - Г. Быстрая реакция на изменения.
 - Д. Высокая производительность.
 - Е. Низкие затраты.
1. Все ответы верны.
 2. Верны ответы Б, В, Г.
 3. Верны ответы Д, Е.
41. Организации, работающие в неопределенной среде, больше нуждаются в горизонтальных связях, чем организации, работающие в определенной среде.
- А. Да. Б. Нет.
42. При формулировке миссии не рекомендуется указывать в качестве главной цели
- А. Обеспечение финансовой устойчивости.
 - Б. Получение прибыли.
 - В. Философию компании.
 - Г. Удовлетворение общественных потребностей.
43. Стратегические цели организации:
- А. Увеличение доли рынка до 30% к 2025 году.
 - Б. Повышение имиджа фирмы.
 - В. Повышение цены акции.
 - Г. Более быстрый рост денежных поступлений.
 - Д. Повышение качества продукции (100%-е удовлетворение требований клиентов).
44. Коммуникации в организации – это:
- А. Обратная связь в системе управления;
 - Б. Система информационных связей;
 - В. Обмен информацией в процессе совместной деятельности;
 - Г. Совокупность организационных связей в системе совместной деятельности людей.
45. Определите элементы процесса коммуникации.
- А. Кодирование.
 - Б. Отправитель.

- В. Шум.
 - Г. Обратная связь.
 - Д. Получатель.
 - Е. Сообщение.
 - Ж. Понимание.
 - З. Канал.
 - И. Восприятие.
46. Укажите этапы обмена информацией.
- А. Понимание.
 - Б. Перевод символов отправителя в мысли получателя.
 - В. Зарождение идеи.
 - Г. Умение слушать.
 - Д. Кодирование.
 - Е. Создание благоприятного климата в коллективе.
 - Ж. Передача информации.
 - З. Устранение барьеров на пути коммуникаций.
47. Укажите наибольший барьер на пути восходящих коммуникаций.
- А. Разное восприятие.
 - Б. Неумение слушать.
 - В. Выбор неверных каналов.
 - Г. Невербальные преграды.
 - Д. Эмоции.
 - Е. Различия в статусах и власти.
 - Ж. Несоответствие коммуникационных сетей поставленным задачам.
 - З. Семантические барьеры.
48. Устные коммуникации окажутся предпочтительнее, если сообщение является сложным, двусмысленным, персональным.
- А. Да. Б. Нет.
49. Восприятие является более важным для сложного, двусмысленного послания, чем рутинного, простого.
- А. Да. Б. Нет.
50. Для менеджера более важным коммуникативным навыком является умение четко формулировать свои мысли, требования, задачи, а не умение слушать.
- А. Да. Б. Нет.
51. Для выполнения новой творческой работы больше подойдет коммуникационная сеть «круг».
- А. Да. Б. Нет.
52. Мотивационными факторами в теории Ф. Герцберга являются:
- А. Признание.
 - Б. Продвижение по службе.
 - В. Высокая заработная плата.
 - Г. Комфортные условия труда.
 - Д. Отношения с коллегами и руководством.

- Е. Творческая работа.
53. Нет смысла мотивировать работников с помощью гигиенических факторов после того, как достигнуто состояние отсутствия неудовлетворенности.
А. Да. Б. Нет.
54. Внешними вознаграждениями являются.
А. Продвижение по службе.
Б. Значимость работы.
В. Личный кабинет.
Г. Расширение самостоятельности в работе.
Д. Заработная плата.
Е. Похвала.
55. Процессуальные теории мотивации изучают потребности, которые побуждают людей к действию.
А. Да. Б. Нет.
56. Мотивирующие факторы в теории Ф. Герцберга не влияют на уровень удовлетворенности работой.
А. Да. Б. Нет.
57. Что люди принимают во внимание, оценивая справедливость своего вознаграждения?
А. Величину заработной платы.
Б. Соответствие заработной платы затраченным усилиям.
В. Соотношение между оценками своих действий и действий других людей.
Г. Соответствие между затратами и результатами своего труда.
58. Теория ожиданий дает ответ на вопрос, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими альтернативами, и насколько он готов добиваться результата в соответствии со сделанным выбором.
А. Да. Б. Нет.
59. Теория ожиданий подчеркивает важность взаимосвязей между потребностями, определенным поведением, вознаграждением и оценкой ценности вознаграждения.
А. Да. Б. Нет.
60. Авторами основных содержательных теорий мотивации являются:
А. Ф. Герцберг.
Б. Л. Портер и Э. Лоулер.
В. П. Херси и К. Бланшард.
Г. А. Маслоу.
Д. К. Альдерфер.
Е. МакКлелланд.
Ж. С. Адамс.
З. А. Файоль.
61. Важным выводом из теории справедливости является то, что люди ориентируются на комплексную оценку вознаграждения.

- А. Да. Б. Нет.
62. Человек может ощущать неудовлетворенность, когда получает высокое по отношению к затратам труда вознаграждение.
А. Да. Б. Нет.
63. Основной вывод, сделанный Л. Портером и Э. Лоулером, гласит: «Высокая удовлетворенность приводит к увеличению трудовых усилий».
А. Да. Б. Нет.
64. Какие факторы мотивации дают наибольший эффект в условиях ограниченных экономических ресурсов?
А. Создание хорошего морально-психологического климата в организации;
Б. Реализация ресурсов лидерства;
В. Создание гибкой и справедливой системы оплаты труда;
Г. Формирование системы карьерного роста;
Д. Согласование оплаты труда с организационными условиями социально-психологических ожиданий.
65. Основными методами управления являются:
А. Социально-психологические.
Б. Экономические.
В. Партиципативные.
Г. Административные.
Д. Либеральные.
66. Организационно-распорядительные методы управления прямо или косвенно направлены на повышение творческой активности и инициативы работника.
А. Да. Б. Нет.
67. Что является основой лидерства?
А. Необходимые качества руководителя.
Б. Власть.
В. Убеждение.
Г. Влияние.
Д. Баланс власти.
Е. Должностные полномочия.
Ж. Харизма.
68. Какие формы власти способствуют большему сотрудничеству со стороны подчиненных?
А. Вознаграждение.
Б. Участие.
В. Экспертная власть.
Г. Законная власть.
Д. Убеждение.
Е. Власть информации.
Ж. Харизма.

3. Принуждение.

69. Главные рычаги влияния руководителя на персонал:

- А. Безопасность.
- Б. Оплата труда.
- В. Карьера.
- Г. Выгодные командировки.
- Д. Гарантия занятости.
- Е. Отпуск в летнее время.

70. Главные рычаги влияния персонала на руководителя:

- А. Наличие у персонала информации, необходимой руководителю
- Б. Саботаж
- В. Авторитет неформального лидера
- Г. Возможность жалоб на руководство вышестоящему начальству
- Д. Неявка на работу

71. Имеет ли автократический стиль управления успех в работе с высокообразованными сплоченными сотрудниками?

- А. Да. Б. Нет. В. В определенных ситуациях.

72. Какой стиль управления является наиболее эффективным?

- А. Демократический.
- Б. Либеральный.
- В. Ориентированный на человека.
- Г. Автократический.
- Д. Ориентированный на задачу.
- Е. Все предыдущие ответы неверны.

73. Согласно Рэнсису Лайкерту консультативно-демократический стиль руководства предполагает ...

- А. Групповое принятие решений.
- Б. Принятие важных решений руководителем без участия подчинённых.
- В. Принятие важных решений "наверху" и делегирование принятия большинства конкретных решений подчиненным.
- Г. Дружеские и доверительные отношения между руководством и подчинёнными.

74. Ситуационными факторами в модели руководства Ф. Фидлера являются:

- А. Требования и воздействия со стороны внешней среды;
- Б. Личные качества подчинённых;
- В. Структура задачи;
- Г. Значение качества решения;
- Д. Должностные полномочия руководителя;
- Е. Зрелость подчинённых;
- Ж. Отношения «руководитель – подчинённый».

75. Модель руководства Херси и Бланшарда предполагается зрелость ...

- А. Лидера.
- Б. Руководства.

- В. Потребителей.
Г. Персонала.
76. Индивидуальный стиль менеджера определяется:
- А. Степенью свободы при принятии решений для подчинённых;
 - Б. Выбором методов управления;
 - В. Образованием;
 - Г. Стажем работы;
77. В каких ситуациях использование авторитарного руководства необходимо?
- А. При пожаре;
 - Б. При разработке проекта нововведений;
 - В. При постоянном нарушении трудовой дисциплины;
 - Г. Ни при каких ситуациях.
78. Какие два качества руководителей наиболее важны для корпорации, работающей в неопределенной, динамичной среде и обладающей высококвалифицированным и преданным персоналом?
- А. Агрессивность.
 - Б. Инициативность.
 - В. Ответственность.
 - Г. Самоуверенность.
 - Д. Настойчивость.
 - Е. Решительность.
 - Ж. Внимание к людям.
 - З. Энергичность.
 - И. Умение работать в команде.
 - К. Проницательность.
 - Л. Работоспособность.
 - М. Уравновешенность.
79. Имидж менеджера – это:
- А. Совокупность качеств и свойств, позволяющих ему эффективно руководить людьми;
 - Б. Устойчивое представление об отличительных или исключительных характеристиках данного менеджера, придающих ему особое своеобразие и выделяющих его из ряда других руководителей;
 - В. Совокупность нравственных, организаторских и профессиональных качеств руководителя.
80. Согласно модели Врума-Йеттона консультативный стиль руководства предполагает:
- А. Групповое принятие решений.
 - Б. Принятие важных решений руководителем на основе информации, полученной от подчинённых.
 - В. Изложение проблемы индивидуально тем подчинённым, кого это касается, и заслушивание их идей и предложений.

- Г. Принятие важных решений "наверху" и делегирование принятия большинства конкретных решений подчинённым.
- Д. Изложение проблемы группе и выслушивание её идей и предложений.
81. Назовите причины возникновения неформальных групп.
- А. Сопrotивление переменам.
 - Б. Чувство принадлежности.
 - В. Взаимозащита.
 - Г. Достижение определённых целей.
 - Д. Осуществление социального контроля.
82. На эффективность работы групп не влияют следующие ее характеристики: размер, состав, роли ее членов.
- А. Да. Б. Нет.
83. В эффективной команде ее члены выполняют только роли, ориентированные на достижение целей.
- А. Да. Б. Нет.
84. Назовите определенные этапы развития группы.
- А. Достижение сплочённости.
 - Б. Расформирование.
 - В. Установление норм.
 - Г. Достижение целей.
 - Д. Появление неформального лидера.
 - Е. Разрешение конфликтов.
 - Ж. Функционирование.
 - З. Этап разногласий.
 - И. Создание команды.
85. Преимуществами команд являются:
- А. Перераспределение власти.
 - Б. Возрастание трудовых усилий.
 - В. Увеличение удовлетворённости её членов.
 - Г. Расширение рабочих навыков и знаний.
 - Д. Уменьшение усилий по координации действий её членов.
 - Е. Невозможность социального иждивенчества.
 - Ж. Большая гибкость в работе.
86. Японские менеджеры не поощряют соперничество между отдельными членами группы.
- А. Да. Б. Нет.
87. Если личность заняла позицию, отличную от позиции своей группы, то возникший в результате этого конфликт является:
- А. Межличностным;
 - Б. Межгрупповым;
 - В. Внутриличностным;
 - Г. Между личностью и группой.

88. Какие, по Вашему мнению, способы разрешения конфликтов относятся к педагогическим?
- А. Убеждение;
 - Б. Просьба;
 - В. Беседа;
 - Г. Решение суда.
89. Причинами стресса могут явиться:
- А. Переход на другую работу;
 - Б. Плохие физические условия работы;
 - В. Расширение фронта работ;
 - Г. Все ответы верны
 - Д. Все ответы неверны
90. Роль стресса:
- А. Положительная;
 - Б. Отрицательная;
 - В. Нейтральная;
 - Г. Неоднозначная;
91. Причины возникновения конфликтов:
- А. Различия во власти и статусе
 - Б. Недостаток ресурсов
 - В. Чёткое разделение обязанностей
 - Г. Сходство целей
92. Как называется конфликт, при котором два руководителя предъявляют к работнику противоречивые требования?
- А. Дисфункциональный;
 - Б. Межличностный;
 - В. Внутриличностный;
 - Г. Межгрупповой.
93. Какой метод разрешения межличностного конфликта является наилучшим?
- А. Сглаживание.
 - Б. Принуждение.
 - В. Установление общих целей.
 - Г. Разъяснение требований к работе.
 - Д. Компромисс.
 - Е. Сотрудничество.
 - Ж. Предыдущие ответы неверны.
94. Положительная репутация организации рассматривается как надбавка к цене, которую покупатель выплачивает в ожидании будущих выгод.
- А. Да. Б. Нет.
95. Определите последовательность этапов управления изменениями.
- А. Планирование выполнения изменений.
 - Б. Осуществление изменений.
 - В. Признание необходимости изменений.

- Г. Анализ альтернативных вариантов изменений.
 - Д. Оценка и проверка изменений.
 - Е. Установление целей изменений.
 - Ж. Отбор наилучшего варианта изменений.
96. Определите последовательность изменения семи составляющих в известной модели развития организации «7S».
- 1. Стратегия.
 - 2. Системы.
 - 3. Кадры.
 - 4. Стилль.
 - 5. Структура.
 - 6. Разделяемые ценности.
 - 7. Навыки.
97. На каком из этапов управления изменениями возникает наибольшее сопротивление переменам?
- А. На этапе планирования изменений.
 - Б. Осуществления изменений.
 - В. Осознания необходимости перемен.
 - Г. Подкрепления изменений.
 - Д. Содействия новаторству.
 - Ж. Создания венчурных команд.
98. Какие методы способствуют преодолению сопротивления переменам?
- А. Предоставление информации.
 - Б. Создание венчурных команд.
 - В. Привлечение к принятию решений.
 - Г. Обеспечение испытания изобретения.
 - Д. Чёткое формулирование преимуществ перемен.
 - Е. Переговоры.
 - Ж. Принуждение.
99. Ключевые навыки, которые обязан иметь руководитель при инновационном уровне принятия решений:
- А. Стратегическое планирование.
 - Б. Системное развитие.
 - В. Творческое управление.
 - Г. Текущее планирование.
 - Д. Создание рабочих групп.
100. Люди всегда противятся переменам в организации.
- А. Да.
 - Б. Нет.
 - В. В определенных ситуациях.
101. Ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия сотрудников на выполнение определенных задач – это:
- А. Делегирование.
 - Б. Ответственность.
 - В. Полномочия.
 - Г. Власть.

- Д. Лидерство.
102. Назовите причины нежелания руководителя делегировать полномочия подчиненным.
- А. Боязнь критики за ошибки.
 - Б. Недоверие к подчиненным.
 - В. Неумение руководить.
 - Г. Отсутствие уверенности в себе.
 - Д. Конкуренция со стороны подчиненных.
103. Неэффективно управляет тот, кто неэффективно делегирует.
- А. Да. Б. Нет.
104. Подчиненным необходимо делегировать:
- А. Рутинную работу.
 - Б. Срочные, но не важные дела.
 - В. Подготовительную работу.
 - Г. Срочные и важные дела.
 - Д. Контроль результатов.
 - Е. Несрочные и неважные дела.
 - Ж. Мотивация сотрудников.
 - З. Задачи, связанные с риском.
105. Какое из следующих утверждений более точно отражает социальный аспект управления человеческими ресурсами?
- А. Счастливый работник – производительный работник.
 - Б. Рабочим необходимы межличностные контакты, чтобы быть удовлетворенными работой.
 - В. Результативный рабочий – счастливый рабочий.
 - Г. После удовлетворения финансовых потребностей важной становится дружба в коллективе.
106. Концепция соответствия между человеком и работой предполагает:
- А. Нахождение людей, которые имеют все необходимые навыки для выполнения работы.
 - Б. Подготовку и обучение работника, чтобы он лучше соответствовал работе.
 - В. Найм человека, который мог бы действительно наслаждаться выполнением этой специфической работы.
 - Г. Соответствие между характеристиками человека и характеристиками работы.
107. Формами проектирования работы являются:
- А. Ротация, обогащение работы, создание социотехнических систем.
 - Б. Расширение работы, создание каналов обратной связи, повышение значимости работы.
 - В. Упрощение работы, ротация, автономность.
 - Г. Обогащение работы, установление связей с клиентом, обратная связь.

108. Если руководители стремятся улучшить качество трудовой жизни, они предпочитают такие формы проектирования работы, как:
- А. Упрощение и ротация.
 - Б. Расширение масштаба работы и ротация.
 - В. Социотехническая система и обогащение работы.
 - Г. Обогащение и упрощение работы.
109. Существует три типа критериев оценки деятельности:
- А. Личностные характеристики, поведение работника, результат деятельности.
 - Б. Определение сильных и слабых сторон работника, ранжирование их относительно друг друга, выставление баллов.
 - В. Определение типа поведения, ведущего к успеху, сотрудничество, результат деятельности.
 - Г. Количество сделанных ошибок, производительность труда, достижение стандартов качества.
110. Что является главной целью контроля?
- А. Наказание нарушителей дисциплины;
 - Б. Основа для мотивации персонала;
 - В. Разработка новых направлений деятельности организации;
 - Г. Выявление отклонений фактического состояния системы управления от желаемого и ликвидация этих отклонений.
111. Значение контроля состоит в том, чтобы:
- А. Уличить кого-либо в неверных действиях и поступках;
 - Б. Оказать своевременную помощь и стимулирующее воздействие в целях мотивации сотрудников;
 - В. Обеспечить достижение целей организации;
 - Г. Предвидеть ошибки в работе и не допустить их.
112. Основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля в(во):
- А. Методах.
 - Б. Объёме.
 - В. Времени осуществления.
 - Г. Принципах.
113. Предварительным контролем финансовых ресурсов организации является:
- А. Заключение аудиторской организации.
 - Б. Баланс.
 - В. Бюджет.
 - Г. Финансовый отчёт за прошедший период времени.
114. Распределите ответы между тремя видами контроля: предварительным, текущим и заключительным.
- А. Приём на работу специалистов только с высшим образованием.
 - Б. Изучение мнений потребителей.
 - В. Всеобщее управление качеством.

- Г. Тестирование на употребление наркотиков при приёме на работу.
 - Д. Самоконтроль персонала.
 - Е. Анализ продаж на одного работника.
 - Ж. Контроль качества конечного продукта.
115. Контроль является эффективным, если:
- А. Обеспечивает дисциплину.
 - Б. Предотвращает отклонения от плана.
 - В. Результаты контроля превышают затраты на него.
 - Г. Способствует выработке новых стандартов.
116. Побочными эффектами контроля не являются:
- А. Возможная потеря самостоятельности подчинёнными;
 - Б. Стремление «выглядеть хорошо» при проверке;
 - В. Срывы в поведении людей;
 - Г. Появление чувства ответственности за свои действия.
117. Самой трудной проблемой на пути организационной социализации является:
- А. Вхождение человека в организацию.
 - Б. Проблема коррекции или изменения поведения человека.
 - В. Девиантное поведение.
 - Г. Необходимость обеспечения гармоничного и эффективного включения сотрудников в жизнь организации.
118. Какие меры позволят снизить девиантное поведение?
- А. Приём на работу специалистов только с высшим образованием.
 - Б. Изучение мнений потребителей.
 - В. Тестирование на употребление наркотиков при приёме на работу.
 - Г. Самоконтроль персонала.
 - Д. Анализ продаж на одного работника.
 - Е. Справедливое вознаграждение.
 - Ж. Публичное признание.
 - З. Всеобщее управление качеством.
 - И. Контроль качества конечного продукта.
 - К. Совершенствование системы отбора персонала.
119. Как соотносятся между собой социализация и корпоративная культура?
- А. Культура – инструмент социализации;
 - Б. Социализация – способ передачи культуры;
 - В. Социализация – цель корпоративной культуры;
 - Г. Культура – база, основа социализации.
120. Видами внутриорганизационной карьеры являются:
- А. Вертикальная.
 - Б. Профессиональная.
 - В. Горизонтальная.
 - Г. Результативная.
121. Назовите показатели результативности карьеры.

- А. Иерархическое положение работника в организации.
 - Б. Адаптируемость карьеры.
 - В. Тожественность карьеры.
 - Г. Заработная плата.
 - Д. Позитивные карьерные отношения.
122. Какой критерий эффективности карьеры выражен в вопросе: «Кем я хочу быть и что я должен сделать, чтобы стать тем, кем я хочу быть»?
- А. Результативность карьеры.
 - Б. Адаптируемость карьеры.
 - В. Тожественность карьеры.
 - Г. Удовлетворенность карьерой.
123. Направлениями поведенческого маркетинга являются:
- А. В отношении акционеров.
 - Б. В отношении сотрудников.
 - В. В отношении клиентов.
 - Г. В отношении поставщиков.
 - Д. Все ответы верны.
 - Е. Все ответы неверны.
124. Определите три элемента компетенции персонала:
- А. Навыки поведения и общения персонала.
 - Б. Знания.
 - В. Опыт работы.
 - Г. Умения.
 - Д. Обучаемость.
 - Е. Вежливое, грамотное общение с клиентами.
 - Ж. Коммуникативные умения и навыки.
 - З. Профессиональные навыки.
125. Какие факторы противодействуют культурной адаптации международных партнеров?
- А. Тип организационной культуры.
 - Б. Культурный шок.
 - В. Этноцентризм.
 - Г. Культурная эмпатия.
 - Д. Предварительное обучение.
 - Е. Социальные стереотипы.
126. Принцип равенства в распределении означает, что:
- А. К работникам применяется одна и та же форма стимулирования – одинаковая прибавка к заработной плате, одинаковое одобрение.
 - Б. Исключается дискриминация в оплате труда.
 - В. За одинаковый результат люди получают одинаковое вознаграждение.

ГЛОССАРИЙ

А

Авторитет. Общепризнанное уважение, влияние в системе межличностного общения.

Автократичный руководитель. Лидер, который полагается на законные полномочия, стремится сконцентрировать в своих руках всю власть, основанную на вознаграждении и принуждении.

Агент изменений. Рассматривается в организационном развитии как катализатор для привлечения внимания людей в организации к различным аспектам ее функционирования; фактор перемен.

Агрессия – индивидуальное или коллективное поведение, направленное на нанесение физического или психологического вреда, ущерба, либо на уничтожение другого человека или группы людей.

Анализ силового поля. Процесс идентификации побуждающих и противодействующих сил планируемым организационным изменениям.

Антипатия – устойчивое отрицательное эмоциональное отношение индивида к другому человеку, группе, проявляющееся в неприязни, неприветливости, недоброжелательности.

Арбитр – третья сторона в конфликте. Обладает более значительным влиянием на конфликт по сравнению с посредником, помощником и наблюдателем.

Артефакт – процесс или образование, не свойственные изучаемому объекту в норме и возникающие обычно в ходе его исследования.

Атрибуция. Процесс интерпретации и определения индивидом побудительных причин своего поведения и действий других людей.

Аутплейсмент – совокупность методов, с помощью которых кадровые службы оказывают заинтересованным лицам из числа увольняемых помощь в трудоустройстве за счёт фирмы.

Б

Буллинг – это агрессивная травля, преследование одного из представителей группы другим её представителем или группой в целом, имеющее постоянный характер. Может проявляться как в физической, так и психологической форме, а также иметь как открытый, так и скрытый характер. Видами травли являются: угрозы, преследование, физическая агрессия, оскорбление, негативная оценка, постоянное недоверие, порча имущества.

Бюрократические организации. Одна из областей классического направления менеджмента, в которой основное внимание уделяется рациональному, безличному управлению, осуществляемому посредством четкого определения должностных обязанностей и ответственности работников, ведения формальной отчетности, разделения собственности и управления.

Бюрократический контроль. Использование правил, предписываемого типа поведения, иерархии власти, письменной документации, системы

премирования и других формальных механизмов воздействия на поведение сотрудников организации и оценка достигнутых результатов.

В

Венчурная команда. Отдельная структурная единица организации, ответственная за развитие важнейших инновационных проектов.

Верификация – проверка, способ подтверждения, проверка с помощью доказательств, каких-либо теоретических положений, алгоритмов, программ и процедур путём их сопоставления с опытными (эталонными или эмпирическими) данными, алгоритмами и программами.

Вертикальная группа. Формальная группа, включающая в себя менеджера и его официальных подчиненных в соответствии с командной цепочкой в организации.

Власть. Возможность влиять на поведение других людей и направлять их деятельность на достижение поставленной цели.

Власть, основанная на вознаграждении – власть, основанная на убеждённости исполнителя, что лицо, оказывающее влияние, имеет возможность удовлетворить его активную потребность или доставить ему удовольствие.

Власть, основанная на принуждении – влияние, основанное на вере исполнителя, что оказывающий влияние может наказать его, затруднив удовлетворение насущных потребностей исполнителя.

Внешняя среда организации. Совокупность факторов, субъектов и условий, находящихся за пределами организации и оказывающие на нее существенное влияние: потребители, поставщики, конкуренты, технологии, экономические условия и др.

Внутренняя среда организации. Все внутрифирменные элементы среды: работники, менеджмент и корпоративная культура, детерминирующая поведение людей в организации и способности адаптации последней к внешним условиям.

Внутрифирменное обучение – система подготовки (обучения и переподготовки) персонала, проводимая на базе предприятия или корпоративных учебных центров с привлечением собственных и внешних преподавателей, и строящаяся на решении проблем, специфичных для конкретной организации.

Вовлечённость в работу. Подразумевает желание индивида усердно работать и прилагать усилия сверх того, что ожидается от обычного работника.

Воспитание. Формирование основ поведения.

Восприятие. Познавательный процесс, формирующий уникальную картину мира, которая может существенно отличаться от реальности. Процесс приёма и преобразования информации, обеспечивающий человеку понимание реальности и ориентировку в ситуации.

Г

Гомеостаз. Совокупность сложных приспособительных реакций системы, направленных на устранение или максимальное ограничение действий факторов внутренней и внешней среды, нарушающих относительное динамическое её постоянство.

Горизонтальная группа – создаётся из служащих, находящихся на одном уровне иерархии в организации, но работающих в различных функциональных областях.

Горизонтальная карьера – овладение работником новыми специальностями и сферами деятельности.

Горизонтальные коммуникации. Обмен сообщениями между коллегами по работе, как внутри отделов организации, так и между ними.

Группа. Ограниченная по численности общность людей, выделяемая из социального целого на основании определенных признаков (совместной деятельности, единства целей, идентичности обстоятельств и др.)

Д

Девиация. Любое недозволенное поведение работника на рабочем месте и включающее недозволенные перемещения ресурсов к работникам и руководителям.

Девиз (слоган, лозунг). Фраза, предложение, в котором кратко формулируется основная ценность корпоративной культуры.

Делегирование. Процесс передачи менеджерами властных полномочий и ответственности сотрудникам, занимающим позиции на нижележащих уровнях иерархии.

Деловая карьера – поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью.

Деловая этика – совокупность принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства. Включает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом, моральные принципы членов организации, моральный климат в организации, нормы делового этикета.

Деловой этикет – установленный порядок поведения в определённой социальной сфере, а именно – в сфере производства и управления.

Демократичный лидер. Руководитель, который делегирует властные полномочия сотрудникам, способствует их участию в управлении и при воздействии на подчиненных полагается на референтную и экспертную власть.

Дисциплина труда – это закреплённая правом и другими социальными нормами система трудовых отношений в коллективе, направленная на поддержание надлежащего порядка в процессе осуществления трудовой деятельности.

Децентрализация. Смещение властных полномочий по принятию решений в направлении нижних уровней организации.

Должностная инструкция – организационно-распорядительный документ, в котором закрепляются трудовая функция работника, круг должностных обязанностей, пределы ответственности, квалификационные требования, предъявляемые к занимаемой должности.

Дополнительные льготы – виды компенсации сверх заработной платы, включающие оплату больничных листов, медицинское страхование, оплату отпусков и т.д. Их также называют дополнительными выплатами.

Ж

Жизненный цикл работника представляет собой последовательность основных этапов и стадий трудовой деятельности, раскрываемых составом и содержанием должностных и профессиональных преобразований, процедур и действий.

Жизненный цикл организации. Период, в течение которого организация проходит четыре стадии своего развития: создание, рост, зрелость и спад.

Жизненный цикл компетенции. Период времени, в течение которого составляющие компетенции находятся в соответствии с требованиями должности и окружающей среды.

З

Заинтересованная группа (stakeholder). Любое сообщество внутри организации или вне ее, предъявляющее определенные требования к результатам деятельности компании.

Закрытая система. Система, не взаимодействующая с внешней средой.

Знание – достоверные сведения о чём-либо, научные сведения. Знания служат результатом познания – специализированной деятельности, осуществляемой подготовленными людьми.

И

Индивидуальные особенности – своеобразие психики и личности человека, ее неповторимость, проявляющиеся в особенностях темперамента и характера, интеллекта, потребностей и способностей.

Индивидуальный подход. Этическая концепция, в соответствии с которой как морально-приемлемые оцениваются действия человека, отвечающие его долгосрочным интересам.

Инстинкт. Неосознанная реакция индивида на изменения собственного состояния или окружающей среды, первично обуславливающая его возможное поведение.

Интеллект – (от лат. intellectus – разумение, понимание, постижение) – относительно устойчивая структура умственных способностей индивида. Основным инструментом интеллекта – мышление.

Интерактивная группа. Форма группового принятия решения, когда выбор осуществляется во время обсуждения проблемы между участниками группы.

Интуиция. Способность индивида, не обращаясь к логическим выкладкам, быстро «схватывать» особенности текущей ситуации и принимать решения на основе озарения, ощущения его правильности.

Искусство. Здесь: высший уровень развития профессиональных, деловых и личных качеств индивида, характеризующий высшую оценку его достижений, обеспечивающую общественное признание.

Исследование – это вид познавательной деятельности человека с целью приобретения новых знаний.

К

Карьера. Последовательность достижения определённых результатов должностного роста, профессиональной специализации, накопления и совершенствования деловых качеств, интеллектуального развития работника.

Карьерограмма – документ, который содержит обязательства администрации по горизонтальному и вертикальному перемещению работника и обязательства последнего создавать для этого всё необходимое (повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства).

Качества. Присущие индивиду от рождения или приобретённые и развитые характеристики его профессиональных, деловых и личных способностей и возможностей, являются основой построения любой карьеры.

Команда самоуправляемая. Рабочая группа, которой предоставляется практически полная автономия в процессе принятия решений, осуществления контроля и ответственности за результаты.

Компетентность – степень выраженности присущего человеку профессионального опыта в рамках компетенции конкретной должности; глубокое доскональное знание своего дела, существа выполняемой работы, способов и средств достижения намеченных целей, а также соответствующих умений и навыков; совокупность знаний, позволяющих судить о чём-либо со знанием дела; черта личности государственного служащего, менеджера, специалиста, заключающаяся в способности правильно оценивать сложившуюся ситуацию, принимать в связи с этим нужное решение и достигать практического или иного значимого результата.

Компетенция. Совокупность знаний (результатов образования личности), профессиональных навыков (результатов опыта работы и обучения), способов общения (умения общаться с людьми и работать в группе) индивида, определяемых целью, заданностью ситуации и должностью.

Конкурентоспособность организации – реальная и потенциальная способность компании проектировать, изготавливать и сбывать в тех условиях, в которых им приходится действовать, товары, которые по «ценовым» и «неценовым» характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителя, чем товары конкурентов.

Конфликт. Столкновение противоположно направленных целей, интересов, мнений или взглядов двух или более сторон.

Конформизм. Приспособленчество, пассивное принятие существующего порядка, господствующих мнений, отсутствие собственной позиции, беспринципное и некритическое следование любому образцу, обладающему наибольшей силой давления. Податливость личности реальному или воображаемому давлению группы, которое проявляется в изменении установок поведения в соответствии с ранее неразделяемой позицией большинства.

Концептуальные навыки. Когнитивные (познавательные) способности человека воспринимать организацию как единое целое и в то же время четко выделять взаимосвязи ее частей.

Концепция справедливости. Этическая концепция, утверждающая, что этически корректное решение должно основываться на принципах равенства, честности и непредвзятости.

Корпоративная идентичность – чувство принадлежности к компании, в которой работаешь. Подразумевает наличие ценностного значения работы в данной организации, эмоциональной привязанности к значимой для индивида общности. Потребность в общности, в связях с другими людьми, в интеграции с ними является одной из фундаментальных потребностей человека.

Корпоративное управление – это действия участника корпоративных отношений, направленные на достижение нужного ему распределения ресурсов.

Корпоративные отношения – отношения владельцев различных ресурсов в процессе их взаимодействия.

Корпоративный этический кодекс – составленный и утвержденный в фирме регулятивный документ, который включает положения, отражающие принципы корпорации, правила поведения, ответственность администрации по отношению к своим работникам и потребителям.

Корпорация (компания) – фирма, организационные особенности которой обеспечивают учёт мнений и/или интересов заинтересованных в деятельности фирмы сторон (стейкхолдеров или участников корпоративных отношений) при осуществлении управления и принятии решений о распределении ресурсов. Это форма организации, в которой внутренние условия настроены на участие множества лиц в управлении.

Кредо организации. Коренное убеждение, основы мировоззрения.

Культурный шок. Ощущение растерянности, опасности, тревоги, беспомощности, вызванные непониманием системы ценностей чужой культуры.

Л

Лидер. Член группы (социальной организации), за которым признается право принимать ответственные решения в значимых для группы ситуациях; наиболее авторитетная личность, реально играющая

центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе.

Лидерство. Способность индивида для достижения неких целей влиять на других людей.

Личность. Обозначает целостного человека в единстве его индивидуальных способностей и выполняемых им социальных функций (ролей), совокупность социально-психологических свойств человека, выражающих то, что объединяет человека с обществом и характеризует его как члена макросоциума, т.е. его социальной бытие. Это общественное «лицо» конкретного человека, общественный образ людей, принадлежащих к какой-либо группе, классу и т. д. Сущность личности как общественного «лица» конкретного человека – его социальное качество, сформированное во взаимодействии с социальной средой (его мировоззрение, взятое в единстве с социальным поведением, а также общественный вес, влияние, косвенно оцениваемое его общественным положением).

М

Менеджмент. Форма управления организацией, функционирующей в рыночных условиях, обеспечивающая эффективное достижение ее целей посредством планирования, организации, мотивации и контроля над организационными ресурсами.

Менталитет. Умонастроение и связанные с ним жизненные позиции, модель поведения; определяется этническими корнями, духовными ценностями, особенностями культуры. Менталитет свидетельствует о специфических чертах социализации человека, его автономности и самобытности развития, суверенности как субъекта общественной жизни.

Механистическая структура. Организационная структура, характеризующаяся жестким закреплением рабочих задач за каждым сотрудником, практически полным отсутствием командной работы и централизованным принятием решений.

Моббинг – травля на рабочем месте, означает целенаправленные психологические, моральные притеснения (преследования), выражающиеся в негативных воздействиях на личность (группу) со стороны делового окружения (руководителя, коллег).

Морально-правовой подход. Этическая концепция, утверждающая, что человек изначально наделен фундаментальными правами и свободами, которые не могут быть нарушены или ограничены решениями других людей.

Моральный кодекс. Формальное изложение этических и социальных ценностей организации, который призван донести до сотрудников принципы, которых придерживается компания.

Мотивационная структура личности – соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей.

Мультикультуризация. Формирование мультинациональной культуры в организациях, в которых работники, принадлежащие к двум или более культурам, взаимодействуют друг с другом на постоянной основе.

Н

Навыки – осваиваемые и закрепляемые практические приёмы, обеспечивающие целенаправленные действия на основе выработки конкретных умений в результате систематизированной подготовки работника. Они формируются с самого начала жизнедеятельности человека, во многом определяя её характер, темпы, результаты.

Наставничество – это обучение личным примером, практическая передача профессиональных и иных навыков и знаний от старшего к младшему, от более опытного к менее опытному.

Нормы. Общепринятые стандарты, правила индивидуального или группового поведения, сложившиеся в результате взаимодействия членов группы, принятые и выполняемые ими.

О

Обучающаяся организация. Организация, в которой каждый сотрудник вовлечен в решение возникающих проблем, побуждающая всех своих работников к непрерывному, основывающемуся на накапливаемом опыте, совершенствованию профессионального мастерства и саморазвитию.

Организационная культура – 1) совокупность коллективно разделяемых ценностей, убеждений, норм, образцов поведения членов организации; 2) совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации. Объединяет в одно целое культуры различных подразделений, групп, сфер деятельности. Выполняет охранную, интегрирующую, регулирующую, адаптивную, ориентирующую, мотивирующую функции, а также формирует имидж организации.

Организационное развитие (ОР). Применение поведенческих наук для улучшения климата в организации и повышения производительности посредством развития способностей адаптации к изменениям внешней среды, навыков решения возникающих проблем, совершенствования внутренних взаимоотношений.

Организационные изменения. Освоение организацией новых идей или моделей поведения.

Организация восприятия. Категоризация объектов или стимулов в соответствии с воззрениями индивида.

Органическая структура. Свободно развивающаяся организационная структура, деятельность которой регламентируется ограниченным сводом правил и требований, в которой менеджмент стимулирует командную работу, а процесс принятия решений децентрализован.

П

Поведение индивида – совокупность взаимосвязанных действий, осуществляемых для достижения поставленных целей или в ответ на действия других. Бывает: независимым, подчинённым, нейтральным. Обусловлено принуждением, внутренним желанием, пониманием необходимости.

Поведение экономическое организации. Адаптивное хозяйствование, направленное на поиск, сохранение рентабельных направлений деятельности и расширение рыночной позиции на основе установления взаимосвязей и взаимодействий между организацией и её стейкхолдерами, внутренней и внешней согласованности их интересов, обеспечивающих динамическое соответствие в системе «организация – среда» для выживания в долгосрочной перспективе.

Подкрепление - любые действия, которые вызывают повторение или, напротив, подавление определённых образцов поведения. Подкрепление может быть положительным (вознаграждение за успех); отрицательным (вознаграждение за отсутствие недостатков); гашением (отсутствие подкрепления, вызывающее затухание активности); наказанием (пресечение негативных действий).

Помощник – третья сторона в урегулировании конфликта, функции которой заключаются в совершенствовании процесса обсуждения проблемы и невмешательстве в полемику по поводу содержания проблемы и принятия окончательного решения.

Портрет идеального сотрудника – описание характеристик (качеств, навыков, компетенций), которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, т. е. необходимых для успешной работы в определённой должности.

Посредник – третья сторона в конфликте, которая обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы, однако окончательное решение принимается участниками самостоятельно.

Потенциал – материально-технические и организационно-экономические возможности организации, т. е. её размеры и территориальное расположение, численность персонала и характер ведущих профессий, профиль производства и объёмы выпускаемой продукции (товаров и услуг), форма собственности, состояние основных фондов, финансовое положение.

Правило – официально предписанный способ поведения в той или иной конкретной ситуации.

Приверженность организации. (Лояльность, преданность). Степень психологической идентификации с организацией, в которой мы работаем. Приверженность работников своей организации является психологическим состоянием, которое определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию.

Принципы – правила поведения, которыми люди руководствуются на практике.

Профессиограмма – систематизированное описание комплекса качеств, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на ту или иную должность. Система признаков, описывающих ту или иную профессию, а также перечень норм и требований, предъявляемых этой профессией или специальностью к работнику.

Р

Равновесие. Состояние в развитии организации, при котором её потенциал соответствует воздействиям возмущающих факторов внешней среды.

Результативность. Относительная оценка результата. Степень достижения целей.

Реинжиниринг (реорганизация) процесс изменения основных процедур ведения бизнеса с целью более эффективного использования людей, техники и информационных ресурсов. К мероприятиям реинжиниринга относятся: переход на дистанционное управление, командную работу, сокращение численности.

Репутация организации. Созданное устойчивое мнение о качествах, достоинствах и недостатках организации в деловом мире (в определенном сегменте рынка).

Роль. Модель, способ поведения людей, соответствующий принятым нормам и зависящий от их статуса или позиции в группе.

С

Самоуправляемая команда – это группа, состоящая из 5 – 20 обладающих различными навыками работников, которой предоставляется существенная автономия; она несёт полную ответственность за весь цикл производства товара или услуги.

Система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Сопротивление изменениям. Поступки работников, направленные на дискредитацию или противодействие осуществлению перемен в процессе труда, проведению организационных изменений.

Социальная технология – совокупность методов и приёмов, позволяющих добиваться результатов в задачах взаимодействия между людьми, то есть, по сути, социальная технология – это структура коммуникативных воздействий, изменяющих социальные системы или ситуации.

Социализация. Процесс адаптации личности к окружающей среде, усвоения тех принципов и норм поведения, которые существуют, изменения индивидуальных установок в случае их несоответствия организационным.

Социализация организационная – это процесс, в рамках которого индивид постигает ценности, раскрывает способности, формирует требуемое поведение и социально-культурный кругозор, важные для приобретения веса в организации и участия в ней в качестве полноправного члена. Сущность социализации состоит в том, что данный процесс формирует члена организации для долгосрочного сотрудничества с ней.

Социально-трудовые отношения – это объективно существующие взаимосвязи и взаимоотношения между индивидуумами и их группами в процессах, обусловленных трудовой деятельностью, нацеленные на регулирование качества трудовой жизни.

Социальные нормы – определённая совокупность требований со стороны общества как целостности по отношению к личности и коллективам. При этом коллектив и др. значимая социальная общность относительно личности выступает органом общественного контроля за соблюдением норм. Социальные нормы являются средством ориентации социального поведения коллективов и составляющих их личностей.

Статус – официально закрепляемое или неформально складывающееся позиционирование в иерархии организации. Показатель положения индивида или социальной группы в обществе, организации, отражающего признание его административных прав и возможностей личного влияния на окружающих. Степень известности, престижа обладателя поста в социальной системе.

Стереотип. Это некоторый устойчивый образ явления или человека, которым пользуются как средством, своего рода «сокращением», схемой при взаимодействии.

Стратегия дифференциации. Конкурентная стратегия, в соответствии с которой компания-производитель стремится добиться восприятия потребителями своих товаров и услуг как уникальных.

Стратегия лидерства в издержках. Конкурентная стратегия, предполагающая, что организация активно использует новые методы повышения производительности труда, проводит тотальное сокращение расходов, жестко контролирует издержки, предлагая товар, не уступающий по качеству продукции конкурентов, по более низким ценам.

Стратегия фокусирования. Конкурентная стратегия, предполагающая, что организация концентрирует усилия на определенном географическом регионе или группе потребителей.

Стресс. Состояние общего напряжения организма человека, возникающее как ответ на разнообразные воздействия внутренней и внешней среды, которые выводят из равновесия физиологические и психологические функции.

Социометрия. Метод психологического исследования межличностных отношений в группе с целью определения структуры взаимоотношений, ролей и статусов членов группы, в том числе выявления неформальных

лидеров, психологической совместимости, определения отношений к лидеру, выявления стиля руководства.

Т

Темперамент – совокупность психических свойств человека, определяющих форму его поведения. Бывает холерическим, сангвиническим, флегматическим, меланхолическим.

Традиции – это элементы социального и культурного наследия, передающиеся из поколения в поколение и сохраняющиеся в определённом обществе, социальной группе в течение длительного времени. Традиции функционируют во всех социальных системах и являются необходимым условием их жизнедеятельности.

Трансформирующий руководитель. Лидер, отличающийся особыми способностями во внедрении инноваций и осуществлении перемен.

Третейский судья – третья сторона в конфликте, наиболее авторитарная по своим полномочиям; поочередно выслушав обе стороны, третейский судья принимает решения, обязательные для оппонентов.

У

Удовлетворённость трудом. Комплекс благоприятных чувств и эмоций работника, возникающих у него при оценке содержания, характера и результатов своего труда.

Умение слушать. Навыки принимать сообщения, четко выделяя содержащиеся в них факты и ощущения, правильно интерпретировать их значения.

Управление деловой карьерой – это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, возможностей и социально-экономических условий организации. Управление своей деловой карьерой осуществляет также и отдельный работник.

Управление по целям (УПЦ). Метод планирования, предусматривающий определение менеджерами и сотрудниками целей для каждого отдела, проекта и работника, используемых для наблюдения за последующими результатами деятельности организации.

Управление рисками – система стратегий, методов и приемов для уменьшения возможных отрицательных последствий на результаты деятельности организации при принятии ошибочных по разным причинам решений.

Управление стрессами. Способы адаптации личности к стрессовой ситуации. На уровне организации – изменения в политике, структуре производства, выработке чётких требований к сотрудникам, оценке их деятельности. На уровне отдельной личности – набор приёмов и способов снятия напряжения.

Управленческий анализ – это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем. Конечно, целью управленческого анализа является предоставление информации менеджерам и другим заинтересованным лицам для принятия адекватных стратегических решений, выбора стратегии, которая в наибольшей степени соответствует будущему предприятия.

Устав – официальный документ, подтверждающий законность учреждения компании, содержащий характер и правила её деятельности, основа взаимоотношений между членами и т.п.

Установка. Постоянная тенденция чувствовать или вести себя определённым образом по отношению к какому-либо предмету или явлению.

Утилитарный подход. Этическая концепция, в соответствии с которой моральным является поведение, приносящее максимальную пользу наибольшему числу людей.

Ф

Философия организации – совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, система ценностей и убеждений, воспринимаемая всем персоналом и подчинённая глобальной цели организации.

Фрустрация. Психическое состояние, возникающее в ситуации разочарования, неосуществления какой-либо значимой для человека цели, потребности. Проявляется в гнетущем напряжении, тревожности, чувстве безысходности. Реакцией на фрустрацию может быть уход в мир фантазий, агрессивность в поведении и т.п.

Фундаментальная ошибка атрибуции. Склонность людей игнорировать ситуационные причины действий и их результатов в пользу диспозиционных (личностных).

Х

Характерные черты. Ярко выраженные индивидуальные особенности человека, такие как умственные способности, морально-этические ценности и внешность.

Харизматический лидер. Руководитель, способный мотивировать сотрудников к деятельности, интенсивность которой превышает обычный уровень.

Ц

Цель. Желаемое, возможное и необходимое состояние будущего, достичь которого и пытается организация.

Ценности личностные. Осознанные и принятые человеком общие компоненты смысла его жизни. Это глубокие убеждения, которые определяют действия и суждения в различных ситуациях.

Э

Энтропия. Универсальное свойство всех систем, отражающее их тенденцию к постепенному «истощению» и смерти.

Этическая дилемма. Ситуация, когда все альтернативные решения или варианты поведения являются нежелательными из-за своих потенциально негативных моральных последствий, когда трудно отличить хорошее от плохого, добро от зла.

Этноцентризм. Предрасположенность людей оценивать условия своей культуры как предпочтительные; убежденность, что культурные ценности и обычаи собственной страны превосходят все другие ценности.

Эффективность деятельности организации. Оптимальное соотношение производительности труда, удовлетворённости работников, конкурентоспособности организации и её развития.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Андреева И.В., Стивак В.А.* Организационное поведение. – СПб., 2003.
2. *Арджурис К.* Организационное научение: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 563с. – (Серия «Менеджмент для лидера»).
3. *Вэттен Д.А., Камерон К.С.* Развитие навыков менеджмента. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2004.
4. *Гибсон Дж., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.* Организации: поведение, структура, процессы. – М., 2000. – 662с.
5. *Грошев И.В.* Организационная культура: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент», по экономическим специальностям / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 535 с.
6. *Дафт Р.Л.* Менеджмент. – СПб.: «Питер», 2002. – 832 с.
7. *Дорофеева Л.И.* Организационное поведение: Учебник и практикум для академического бакалавриата. 2-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во «Юрайт», 2016. – 395с.
8. *Дорофеева Л.И.* Основы теории управления: УМК для студентов, обучающихся по направлению «Управление персоналом». – Саратов: «Амирит», 2015. – 434 с.
9. *Егоршин А.П.* Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособ. – Н. Новгород: НИМБ, 2003.
10. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001.
11. *Каплан Р.С., Нортон Д.П.* Организация, ориентированная на стратегию. – М.: Олимп-Бизнес, 2005.
12. *Карташова Л.В, Никонова Т.В, Соломанидина Т.О.* Организационное поведение. – М: ИНФРА-М, 2008.
13. *Краус Г.* Деловой язык. Современный сленг профессионалов. – М.: Омега-Л, 2008.
14. *Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И.* Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПб.: Питер, 2011. – 720с.
15. *Лапыгин Ю.Н.* Теория менеджмента: учеб. пособие. М.: Рид Групп, 2011. – 336 с.
16. *Лапыгин Ю.Н.* Теория организации и организационное поведение: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 329с.
17. *Малюк В.И.* Менеджмент: деловые ситуации, практические задания, курсовое проектирование. – М.: Кнорус, 2010. – 293с.
18. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. - М.: Дело, 2008.
19. *Морган Г.* Имиджи организации: Восемь моделей организационного развития / Г. Морган (Пер. с англ. под ред. Н. Лапиной). – М.: Вершина, 2006. – 416 с.
20. *Новиков Д.А.* Механизмы функционирования многоуровневых организационных систем. – М.: Фонд «Проблемы управления», 2009.

21. *Новикова М.* Путеводитель по кадровому менеджменту, выпуск 3: Компенсации и льготы. – М.: «Бегин групп», 2006.
22. *Ньюстром Дж. В., Дэвис К.* Организационное поведение. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000.
23. *Оксинойд К.Э.* Организационное поведение. – М.: Кнорус, 2009.- 480с.
24. Организационная культура: учебник / Под ред. Шаталовой Н.И. – М.: Изд-во «Экзамен», 2006. – 652 с.
25. Организационное поведение: Учебник для вузов / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2006. – 432 с.
26. *Парахина В.Н.* Теория организации: учебник / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко, Е.Ю. Шацкая. – 6-е изд., перераб. – М.: КНОРУС, 2017. – 360 с.
27. *Парментер Д.* Ключевые показатели эффективности. Разработка, применение и внедрение решающих показателей. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 228 с.
28. *Рамперсад Х., Эль-Хомси А.* TPS-Lean Six Sigma Новый подход к созданию высокоэффективной компании. – М.: РИА «Стандарты и качество, 2009. – 416с.
29. *Рыбкин И.В.* Коучинг социального успеха. – М.: Институт общегуманитарных исследований, 2005.
30. *Семенов А.К., Набоков В.И.* Основы менеджмента – М.: Дашков и К, 2010. – 576с.
31. *Сенге П.* Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации. – М.: Олимп-Бизнес, 2009.
32. *Спивак В.А.* Организационное поведение. – М.: Эксмо, 2007. – 640 с.
33. Теория менеджмента: учеб. для вузов. – СПб.: Питер, 2010. – 464.
34. *Трошина Е.В.* Основы менеджмента – М.: Кнорус, 2010. – 488с.
35. Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб., 2002.
36. *Фаррахов А.Г.* Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 272 с.
37. *Форсиф П.* Развитие и обучение персонала. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003.
38. *Шapiro С.А.* Мотивация. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008. – 224 с.
39. *Шаталова Н.И.* Трудовой потенциал работника. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
40. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2011. – 336 с.
41. *Яхонтова Е.С.* Эффективность управленческого лидерства. – М., 2002.
42. *Argyris C.* Personality and Organization. – New York: Harper & Row, 1957.

43. *Coffey, Robert E.* Management and Organizational behavior / Robert E. Coffey, Curtis W. Cook, Philip L. Hunsaker. – Austen Press, Richard D. Irwin, 1994.
44. *Fiedler F.E.* A Theory of Leadership. – McGraw-Hill, 1967.
45. *Lewin K.* The Conceptual Representation and the Measurement of Psychological Forces. – Durham, N.: Duke University Press, 1938.
46. *Likert R.* New patterns of management. – N.Y., 1970.
47. *Masloy A.H.* Motivation and personality. – N.Y., 1970.
48. *Masloy A.H.* A Theory of Human Motivation // Psychol. – Rev., 1943. July.
49. *McClelland D.* The Achieving Society. – N.Y.: Princeton, 1961.
50. *McClelland D.* Power: The Inner Experience. – N.J.: Irvington, 1975.
51. *McGregor D.* The Human Side of Enterprise. – N.Y., 1960.
52. *Mitchell R.T.* Motivation, New Directions for Theory, Research, and Practice. – N.Y., McGraw-Hill, 1978.
53. *Porter L.W., Lawler E.E.* Managerial Attitudes and performance. – Homewood, IL., 1968.
54. *Robbins S.* Essentials of organizational behavior. – Prentice Hall, 1992.
55. *Simon H.* Administrative behaviour. – N.Y., 1959.

Учебное издание

Дорофеева Любовь Ивановна

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебник и практикум для бакалавриата

Оригинал-макет подготовлен автором

Подписано в печать. Формат 60х 84 1/16

Бумага офсетная. Печать трафаретная

Усл. печ. л. 29

Уч. – изд. л. Тираж 300 экз. Заказ 4

Типография ЦПВ «Саратовский источник»

г. Саратов, ул. Кутякова, 138 «Б».

т. 52-05-93

Издательство «Саратовский источник»