



ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА

Минатуллаев Арслан Айнутдинович

«Теория менеджмента: организационное поведение»

Учебное пособие (курс лекций)



Махачкала-2011

ББК 65.050
УДК 371

Минатуллаев А.А. Теория менеджмента: организационное поведение». Учебное пособие (курс лекций) – Махачкала: Типография ДГИНХ, 2011.- 278с.

Курс лекций предназначен для студентов очного и заочного отделений факультета «Экономика и управление» обучающимся по направлению подготовки - 080200.62 «Менеджмент».

В курсе лекций рассмотрены предмет и методы организационного поведения, теории поведения человека в организации, анализ и конструирование организации, личность и ее развитие в организации, мотивация и результативность организации, проблемы лидерства, авторитета и власти в организации, коммуникативное поведение в организации, национальная культура организационного поведения и организационное поведение в международном бизнесе, предпосылки и условия организационного поведения, мотивация и стимулирование организационного поведения, технология организационного поведения. Освещены вопросы, связанные с изменениями в организации, дан анализ нововведений в организации. Рассмотрены поведенческий маркетинг, управление поведением организации, формирование группового поведения в организации, управление нововведениями, конфликтами и стрессами в организации.

Курс лекций составлен в полном соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта по направлению подготовки - 080200.62 «Менеджмент»

Печатается по решению Учебно-методического совета Дагестанского государственного института народного хозяйства.

©Минатуллаев А.А., 2011

© ДГИНХ, 2011

СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. «Предмет и методы организационного поведения».....	7
Тема 2. «Теории поведения человека в организации»	23
Тема 3. «Анализ и конструирование организации»	43
Тема 4. «Личность и ее развитие в организации»	61
Тема 5. «Мотивация и результативность организации»	89
Тема 6. «Лидерство, авторитет и власть в организации»	99
Тема 7. «Коммуникативное поведение в организации»	112
Тема 8. «Организационная культура поведения»	129
Тема 9. «Национальная культура организационного поведения»....	150
Тема 10. «Организационное поведение в международном бизнесе»..	162
Тема 11. «Технология организационного поведения»	179
Тема 12. Поведенческий маркетинг в организации	210
Тема 13. «Управление поведением организации»	228
Тема 14. «Управление нововведениями в организации»	244
Тема 15. «Формирование группового поведения в организации» ...	258
 Тематика рефератов и творческих работ	 277
Рекомендуемая литература	278

ВВЕДЕНИЕ

Термин «Организационное поведение» для теории и практики российского менеджмента является относительно новым. Во всяком случае сочетание этих слов не встречалось в специальных работах советского периода.

Однако с развитием предпринимательства и рыночной экономики в нашей стране наряду с такими терминами, как «менеджмент», «менеджер», «маркетинг», «маркетолог» и другими, стал распространяться термин «организационное поведение», вначале в переводах, особенно работ американских ученых, а затем и в исследованиях российских специалистов.

В ряде высших учебных заведений, обучающих студентов по направлению «Менеджмент», введен специальный учебный предмет «Теория менеджмента: организационное поведение».

Следует, однако, сделать уточнение, что сущность и содержание организационного поведения и ранее являлись предметом рассмотрения и реализации вытекающих из него идей на практике. Хотя и не в прямой постановке вопроса, не в структурной целостности, но наработки ученых России в этой области весьма значительны.

Отсюда, не забывая о преемственности, следует по-новому, с позиций сегодняшних реалий проанализировать понятие, научные теории и практику организационного поведения.

В настоящее время открываются широкие возможности по использованию зарубежного опыта. Речь идет, разумеется, не о слепом копировании его, так как в других странах этот опыт развивался в иных, во многом отличающихся от наших социально-экономических условиях. Вместе с тем знание и учет научных подходов, разработанных в США, Японии, европейских и других странах, поможет избежать многих ошибок в поисках путей повышения эффективности организационного поведения на производстве.

Цель данного курса лекций – анализировать историю возникновения и развития теории и практики действий и поступков людей и их взаимоотношений, рассмотрение современных основ поведения в организации. В работе также раскрываются объект и предмет, обосновываются принципы и категории организационного поведения.

Курс состоит из 15 тем:

В первой теме «Предмет и методы организационного поведения» рассматриваются объект и предмет организационного поведения, предпосылки организационного поведения персонала, предпосылки организационного поведения руководителя, система методов организационного поведения.

Во второй теме «Теории поведения человека в организации» рассматриваются возникновение теории поведения человека, становление теории поведения человека в средние века, развитие теории поведения в конце XIX – начале XX веков, современные концепции организационного поведения.

В третьей теме «Анализ и конструирование организации» рассматриваются природа и характеристика организации, организационный маркетинг, организационное проектирование.

В четвертой теме «Личность и ее развитие в организации» рассматриваются личность и организация, персональное развитие в организации.

В пятой теме «Мотивация и результативность организации» рассматриваются такие вопросы как мотивирование организационного поведения, управление мотивацией организационного поведения.

В шестой теме «Лидерство, авторитет и власть в организации» рассматриваются лидерство в организационном поведении, авторитет руководителя организации, власть в организационном поведении.

В седьмой теме «Коммуникативное поведение в организации» рассматриваются коммуникации в организационном поведении, структурные элементы коммуникации, сообщения и носители сообщений, ответ и обратная связь, основы коммуникации, межкультурная коммуникация.

В восьмой теме «Организационная культура поведения» рассматриваются понятие организационной культуры, история развития организационной культуры, методы диагностики организационной культуры, характеристика организационной культуры, культура научной организации и мотивации труда. корпоративная культура и этапы жизненного цикла компании.

В девятой теме «Национальная культура организационного поведения» рассматриваются национальные особенности организационного поведения, американская практика организационного поведения, японский опыт организационного поведения, Практика организационного поведения в России.

В десятой теме «Организационное поведение в международном бизнесе» рассматриваются деловое поведение в международном бизнесе, международные этические нормы делового поведения.

В одиннадцатой теме «Технология организационного поведения» рассматриваются групповое воздействие на организационное поведение, саморегуляция организационного поведения, управление руководителем организационным поведением, проектирование стиля управления в организации, система методов организационного поведения, стратегии управления организационным поведением.

В двенадцатой теме «Поведенческий маркетинг в организации» рассматриваются маркетинг персонала организации, маркетинг организационного поведения, маркетинговый подход к менеджменту

В тринадцатой теме «Управление поведением организации» рассматриваются стратегия управления организационным поведением, тактика управления организационным поведением, технология управления организационным поведением.

В четырнадцатой теме «Управление нововведениями в организации» рассматриваются вопросы изменения в организации, нововведения (инновации) в организации.

В пятнадцатой теме «Формирование группового поведения в организации» рассматриваются групповая динамика, формирование группового поведения.

**Распределение часов по дисциплине «Теория менеджмента:
организационное поведение»**

№п/ п	Наименование тем	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			Интерактив
		ЛЗ	ПЗ	СРС	
1	Предмет и методы организационного поведения	2	2	2	
2	Теории поведения человека в организации	2	2	2	2
3	Анализ и конструирование организации	2	2	2	
4	Личность и ее развитие в организации	2	2	4	2
5	Мотивация и результативность организации	2	2	4	4
6	Лидерство, авторитет и власть в организации	2	2	4	2
7	Коммуникативное поведение в организации	2	2	4	2
8	Организационная культура поведения	2	2	4	4
9	Национальная культура организационного поведения	4	4	6	2
10	Организационное поведение в международном бизнесе	2	2	4	
11	Технология организационного поведения	2	2	4	2
12	Поведенческий маркетинг в организации	2	2	4	
13	Управление поведением организации	2	2	4	
14	Управление нововведениями в организации	2	2	4	
15	Формирование группового поведения в организации	2	2	4	4
	ИТОГО	32	32	56	24

Тема 1. «Предмет и методы организационного поведения»

Вопрос 1. Объект и предмет организационного поведения

Вопрос 2. Предпосылки организационного поведения персонала

Вопрос 3. Предпосылки организационного поведения руководителя

Вопрос 4. Система методов организационного поведения

Вопрос 1. Объект и предмет организационного поведения

Организационное поведение – это научная дисциплина которая изучает как ведут себя люди в организации и каким образом их поведение влияет на результаты её деятельности.

Вопрос об объекте и предмете организационного поведения относится к числу важнейших методологических проблем. Известно, что исходным моментом является определение направления и границ исследования, очерчивание круга задач в соответствии с поставленной целью.

Определить объект и предмет организационного поведения тем более важно, так как данная отрасль науки очень молода, можно сказать, еще не закончила своего становления, утверждения своих позиций среди пограничных дисциплин.

Объектом организационного поведения являются индивиды, группы и организации. Предмет организационного поведения – исследование индивидуального и группового поведения в организации. В более широком плане предметом организационного поведения является исследование процесса внутрифирменных действий и поступков индивидов в производственной группе и специфика группового поведения.

Применительно к учебному предмету «Организационное поведение» следует выделить следующие задачи:

- 1) уяснение предназначения, роли, места и специфики организационного поведения в системе поведенческих и других наук;
- 2) изучение истории возникновения и развития учения;
- 3) ознакомление со взглядами зарубежных и отечественных теоретиков поведения людей;
- 4) раскрытие основных принципов и категорий организационного поведения;
- 5) обоснование условий и основных направлений формирования поведения личности в группе и группового общения;
- 6) раскрытие путей реализации теоретических положений в практической деятельности;
- 7) уяснение влияния организационного поведения на эффективную деятельность фирмы и духовно-нравственное и интеллектуальное развитие личности работника.

Таким образом, усвоение человеком совокупности знаний по учебной дисциплине в сочетании с развитием сознания и самосознания, с

формированием этических взглядов и их закреплении на практике ведут к выработке устойчивых общественных норм и правил поведения в группе, осознанных и привычных групповых и межгрупповых действий.

Организационное поведение имеет дело с системой специфических знаний, умений и навыков, выделенных из общей теории и практики, решает конкретные проблемы поведения индивидов и групп в организации. В этом его самостоятельность как автономного учения, решающего специальные прикладные задачи.

Организационное поведение теснейшим образом связано с науками, имеющими своим объектом индивида и группы. Это прежде всего психология, педагогика, социология, этика, менеджмент. Их можно назвать пограничными дисциплинами, но только ими не исчерпывается взаимодействие.

Организационное поведение опирается на такие общенаучные дисциплины, как экономика и эргономика, исследующая производственные отношения. Связь между отношениями производственной деятельности и поведением самая прямая. Также следует назвать плодотворность взаимосвязи с философией – ведущей формой общественного сознания – системой воззрений на мир и на место в нем человека; с юриспруденцией (правоведением), законодательно регулирующей нормы и правила поведения; наконец, с теорией организации, поскольку именно организация (имея в виду производственную группу, объединение, учреждение) как функционирующая система предъявляет свои требования и ограничения к поведению работников, входящих в нее.

Принципы организационного поведения являются основополагающими идеями и положениями, выступающими как руководство к действию. Рассмотрим некоторые из них.

Принцип гуманизма

Гуманизм – мировоззрение, проникнутое человечностью, заботой о благе людей, уважением к человеческому достоинству.

Организационное поведение предполагает не только дружную, согласованную, производительную деятельность работников – членов определенного трудового сообщества, но и безоговорочное признание человека как высшей ценности с вытекающими из этого последствиями.

Гуманизм признает благо человека и уважение к его достоинству главными критериями оценки социальных отношений.

Взаимная забота о создании благоприятных условий для трудовой и духовно-нравственной жизни, направленных на прогрессивное развитие личности, – один из важных показателей гуманности. Другим следует назвать проявление чуткости, отзывчивости, способность сопереживать, сочувствовать, понимать переживания других.

Таким образом, без соблюдения принципа гуманизма теряется подлинный смысл организационного поведения.

Принцип демократизма

Демократизм основан на народовластии, равенстве перед законом, гарантии прав и свобод в сочетании с ответственностью.

Применительно к организационному поведению следует понимать его как внутриорганизационные отношения в производственных группах.

Важнейшими требованиями данного принципа следует назвать: во-первых, свободное создание неформальных групп внутри сообществ; во-вторых, выборность ряда органов (советов, комиссий, комитетов и т.п.); в-третьих, гласность, свободное обсуждение различных вопросов жизнедеятельности производственной группы, критические замечания; в-четвертых, децентрализация управления, т.е. передача ряда функций и полномочий «сверху вниз», что позволяет во все возрастающей мере переходить к самоуправлению.

Не подлежит сомнению, что чем полнее проявляется демократизм в той или иной групповой деятельности, тем благоприятнее обстановка для формирования организационного поведения.

Принцип нравственности

Ведущая роль в поведении человека принадлежит соблюдению этических норм и требований.

Понятие нравственности весьма широкое. Нравственность – одна из форм общественного сознания, состоящая в соблюдении этических норм поведения. Выделим из всей совокупности составляющих понятие нравственности функцию человеческого поведения и еще уже – организационного поведения (поведения в организации).

Нравственное поведение – система нравственных поступков, обусловленных сознанием и волей человека. Очень точно и образно сформулировал эту мысль крупнейший немецкий философ Г. Гегель: «Нравственность – это разум воли».

Сказанное не исключает, а предполагает определенную коррекцию действий и поступков работников, вызываемую нравственной атмосферой фирмы, спецификой состава ее членов, их взаимоотношениями, стилем руководства. С другой стороны, сотрудник фирмы, даже если он считает себя человеком совершенно независимых взглядов, вынужден приспособлять свое поведение к сложившемуся в группе.

Принцип коллективизма

Коллективизм – солидарность и взаимопомощь людей, основанные на единстве целей и ценностных ориентаций. Девиз коллективизма: «Один за всех и все за одного».

В реальном поведении коллективистов, основанном на товариществе и доброжелательности, нередко проявляется альтруизм (от лат. alter – другой) – когда интересы и благо других людей ставятся выше собственных.

Утверждение и распространение коллективизма на все стороны жизнедеятельности самым благоприятным образом сказывается и на организационном поведении.

Принцип справедливости

Справедливость – воздаяние человеку по его заслугам, соблюдение уравнительной и распределительной честности. Несоответствие между правами и обязанностями, между трудом и вознаграждением, между заслугами и их признанием, между поступками (преступлениями) и их наказанием и т.п. признается несправедливым.

Несправедливость порождает негативное отношение к лицам, ее проявляющим в деятельности, и находит свое выражение в социальной пассивности, в целом в поведении – действиях и поступках. «Когда справедливость исчезает, – считает выдающийся немецкий философ И. Кант, – то не остается ничего, что могло бы придать ценность жизни людей».

Справедливость – не простое равенство, а равенство адекватных (равных) возможностей получать должное за свои деяния. При этом надо иметь в виду, что желаемое и реальное воздаяние для конкретного работника не всегда совпадают. Чтобы исключить такое несовпадение и возникновение на этой основе неудовлетворенности и ухудшения настроения, нужно критически оценить уровень своих притязаний, опираясь на мнение коллег по работе. Быть справедливым к себе так же трудно, как и быть справедливым к другим.

Понимание сути справедливости и – главное – воплощение этого принципа в практику деятельности организации (предприятия) заметно повышают трудовую активность и улучшают организационное поведение работников.

Принцип единства слова и дела (поведения)

Единство слова и дела (поведения) – безоговорочное совпадение декларированного и практически осуществленного. Принцип единства слова и поведения адресован как руководителю, так и работникам. Произносимые ими слова призваны быть отражением намерений или результативности дел. Что может быть хуже, если человек чувствует одно, думает – другое, говорит – третье, а делает – четвертое. Авторитет такого лица будет, как говорится, ниже всякой критики.

Без устойчивых убеждений личности, без активных начал ее сознания и деятельности невозможно реальное совпадение слова и поведения. Осознание человеком своих прав и обязанностей, своего места и роли в жизни, ответственности перед другими людьми, неотделимости личных интересов от общественных – базовая основа того, что за его словами последуют добрые дела.

Принцип требовательности

Требовательность – совокупность правовых, административных и моральных норм, предъявляемых к человеку. Взыскательное, серьезное, строгое отношение к себе и к окружающим всегда и во всех случаях должно исходить из интересов дела. Это не каприз, не прихоть, не требование со стороны начальника личной услуги. Требовательность должна быть

постоянной, а не эпизодической, и распространяться на всех членов организации. Однако требовательность ничего общего не имеет с унижением человеческого достоинства, криком, бранью.

Проявление требовательности не исключает, а предполагает чуткость, отзывчивость и заботу о человеке, помощь в его росте и совершенствовании как специалиста и гражданина. Конечно, упущения в исполнении должностных обязанностей или нарушение норм поведения должны быть замечены, на них следует прореагировать, но корректно, проявляя не только требовательность, но и терпимость.

Неопытный руководитель, начинающий менеджер часто начинает проявлять требовательность с главного вопроса: «Почему?», вместо того чтобы внимательно и спокойно разобраться в случившемся. Добиваясь от сотрудников приемлемого организационного поведения, руководители должны вдумчиво относиться к проявлению требовательности к подчиненным.

Принцип ответственности

Ответственность – осознание индивидом своего долга и его исполнения. Ответственность означает обязанность отвечать за свои действия и поступки, причем не только за то, что мы делаем, но и за то, что не делаем.

Ответственность проистекает от стремления и умения оценивать свое поведение с точки зрения его пользы или вреда для общества, производственного коллектива, других людей.

Как нет прав без обязанностей, так и нет обязанностей без прав. Они взаимодействуют между собой. Права без обязанностей – анархия. Тот, кто признает обязанности по отношению к себе, тот должен признавать их и по отношению к другим. Ответственным может быть тот, кто может принять на себя вину за ошибку и ее негативные последствия.

Осознание своего долга и его надлежащего исполнения, соблюдение господствующих в обществе законов, норм и требований – залог ответственного поведения индивида. Ответственность работника высоко ценится руководителем и трудовым коллективом, находит у них признание и уважение. И напротив, безответственность порицается и даже наказывается.

В теории организационного поведения правомерно используются категории двоякого рода:

а) общие категории, присущие многим наукам, например личность, группа, поведение, общение, отношения и взаимоотношения, мотивация, стимулирование, нормы, ценности и т.д.;

б) специфические категории, характеризующие конкретную отрасль – организационное поведение – и не являющиеся базовыми знаниями для других наук. Такими категориями в организационном поведении являются: поведение, поведенческий акт, сознательное поведение, девиантное поведение, культура поведения, технология организационного поведения, организационное развитие, организационный климат, организационная культура, организационная культура управления и т.д.

Поведение – образ жизнедеятельности, внешнее выражение деятельности.

Поведенческий акт – элемент деятельности, вычлняемый по признаку его относительной однородности.

Сознательное поведение – подчинение поведения заранее принятой, осознанной, преднамеренной цели.

Девиантное поведение – нарушение общепринятых правил, порядков взаимодействия между людьми.

Культура поведения – совокупность форм повседневного поведения в различных видах деятельности и общения, следование высоконравственным нормам и правилам, соотнесение своих действий и поступков с эстетическими принципами.

Технология организационного поведения – совокупность знаний, навыков и умений о путях и способах формирования организационного поведения в производственных группах.

Организационное развитие – теория и практика планируемых изменений в организации в целях индивидуального (персонального), группового (социального) и деятельностного (профессионального) развития.

Организационная культура – набор разделяемых персоналом ценностей, образцов поведения, определяющих символов, установок и принятых способов достижения целей, которые отличают данную организацию от остальных.

Организационная культура управления – высший уровень профессионального мастерства руководителя, в котором его искусство вести персонал к успехам в выполнении самых сложных заданий оптимально сочетается с использованием научных методов.

Перечисленные выше категории, как общие, так и специфические, представляют одинаковую значимость, так как их первая совокупность рассматривается под углом зрения организационного поведения, а вторая – прямо и непосредственно относится к объекту и предмету организационного поведения.

Вопрос 2. Предпосылки организационного поведения персонала

Организационное поведение не присуще человеку от рождения. Оно не возникает само по себе, сразу и вдруг. Для формирования организационного поведения требуются определенные предпосылки.

Предпосылки организационного поведения – условия и факторы, способствующие возникновению, становлению и развитию организационного поведения персонала и руководителя. К предпосылкам организационного поведения персонала относятся предрасположенность к межличностной совместимости, адаптация поведения в условиях организации и создание благоприятного организационного климата. Предпосылками организационного поведения руководителя являются предрасположенность к решению проблем организационного поведения, факторы эффективного поведения руководителя и учет его типологических особенностей.

Одним из основополагающих факторов, определяющих деятельность и поведение, является межличностная совместимость – полное или частичное

совпадение у членов группы важнейших физиологических, психологических, социальных свойств, качеств и взглядов, позволяющее им эффективно взаимодействовать.

Одинаковых людей нет. Каждый человек – это своеобразный, неповторимый мир. Даже внешняя похожесть встречается крайне редко. Следовательно, речь идет о соответствии личностных качеств, психологических особенностей работников наиболее эффективному достижению цели их совместной деятельности.

Сходство, взаимодополняемость членов группы проявляются в сложности трудовых действий, сработанности, поведении, активном обмене информацией, в общности установок и ценностных ориентаций. При этом возникают подлинная сплоченность, интеграция, слитность и единство между членами группы. С другой стороны, несовместимость резко негативно сказывается в первую очередь на морально-психологическом климате группы, резко снижает эффективность групповой деятельности и нередко приводит к деструктивным конфликтным ситуациям.

Таким образом, степень подобия, соотношение природных и личностных качеств, с одной стороны, и схождения интересов, мнений, оценок, симпатий к коллегам по труду, с другой, – важнейшая предпосылка внутрифирменных взаимоотношений и организационного поведения сотрудников.

Важнейшим условием организационного поведения является оптимизация процесса вхождения работников в состав функционирующих производственных групп или, иначе говоря, их адаптация. Адаптация – процесс включения человека в иные для него формы, условия и отношения жизнедеятельности. Различают: 1) физиологическую, 2) психологическую, 3) социально-психологическую, 4) профессиональную адаптацию.

Каждый из названных видов адаптации так или иначе оказывает влияние на деятельность и поведение работника.

1. Физиологическая адаптация выражается в совокупности реакций организма на измененные условия окружающей среды. Далеко не каждый труд осуществляется в так называемых «белых воротничках», т.е. в офисах, научных, образовательных и других подобных учреждениях. Целый ряд профессий и специальностей вынужденно связаны с механической монотонностью, однообразием трудовых операций, загрязненностью, повышенным шумовым воздействием и т.п., что неизбежно ведет к перенапряжению, утомляемости, возбудимости людей.

2. Психологическая адаптация проявляется в необходимости перестройки динамического стереотипа личности (системы условно-рефлекторных реакций, обеспечивающих устойчивую связь организма с внешней средой) в соответствии с требованиями новых трудовых условий.

3. Социально-психологическая адаптация предполагает включение определенного работника в конкретную общественно-трудовую среду. Социальная адаптация служит исходной предпосылкой эффективности производственной деятельности и организационного поведения членов группы.

Каждому производственному коллективу присущ определенный

морально-психологический и организационный климат. Поэтому продолжительность и безболезненность адаптационного периода зависит не только от личностных качеств индивидов, но и от степени зрелости группы, сложившихся в ней норм и правил общения, взаимной требовательности, формальных и неформальных межличностных отношений.

4. Профессиональная адаптация теснейшим образом связана с социальной. Она выполняет функцию приобщения к технологической и функциональной совместной деятельности, в ходе чего возникает тесное взаимодействие между ее участниками. Органическая связь деловых и личностных контактов самым благотворным образом сказывается на организационном поведении.

Кадровое (юридическое) оформление приема на работу, издание приказа о назначении того или иного специалиста в определенную производственную группу автоматически не решает проблемы адаптации. Необходима практическая включенность в групповую деятельность – усвоение и принятие норм и правил, системы отношений и взаимоотношений, сложившихся в данной организации.

Таким образом, чем полнее и всестороннее будет обеспечено создание позитивных предпосылок к плодотворной совместной деятельности, тем успешнее пройдет период адаптации поведения в условиях организации.

Морально-психологический климат – устойчивое эмоционально-нравственное состояние членов группы, в котором отражается настроение, отношение друг к другу, к материальным и духовным ценностям.

Обычно принято морально-психологический климат разделять на здоровый (благоприятный) и нездоровый (неблагоприятный). Для первого характерны комфортность, эмоциональная удовлетворенность членов группы, при которых негативные явления не находят почвы для развития и преодолеваются общими усилиями.

Созданию здорового морально-психологического климата способствуют эмпатия (от греч. *empathia* – сопереживание) – эмоциональная отзывчивость, сочувствие, способность поставить себя на место другого, аффилиация (от англ. *affiliate* – присоединяться) – стремление человека быть в обществе других людей, а также психическая контагиозность – заразительность, возникающая при совместном общении и вызывающая схожие побуждения.

Здоровый морально-психологический климат в коллективе возникает при заботе его членов о создании хорошего впечатления о себе, умении объективно оценивать поведение других, проявлять терпимость, критически подходить к самому себе. Создание благоприятного эмоционального фона во взаимоотношениях настраивает сотрудников на одну волну и не позволяет пессимистам распространить свое влияние на других, ставит заслон конфликтным личностям.

Противоположная, деструктивная, картина наблюдается в группах, где господствует нездоровый моральный климат. Здесь нет заботы о результатах дела, общих интересах, трудовой активности, солидарности, а преобладают узкокорыстные стремления, амбициозность, разобщенность. Разумеется, при

этом никакого высоконравственного организационного поведения возникнуть не может.

Не менее важное значение наряду с морально-психологическим климатом имеет организационный климат – четкая регламентация функционирования всех звеньев производственной группы, накладывающая свои требования и ограничения на поведение работников.

Трудовая деятельность группы определяет всю систему отношений, взаимоотношений и поведения работников. Тесные технологические связи приводят не только к деловым, но и к личным контактам. При этом особое значение приобретают сработанность, согласованность, понимание с полуслова, симпатии, доверие.

Сделать поведение людей в производственной группе соответствующим ее предназначению с учетом развития личности призвана научная организация труда (НОТ) – организационная деятельность на основе достижений науки, техники и передового опыта. Внедрение НОТ позволяет: а) повышать производительность труда за счет улучшения использования рабочей силы и элементов производства, т.е. решать экономические задачи; б) обеспечить благоприятные условия для нормального функционирования в организации, т.е. соблюдать психофизиологические требования; в) создавать условия для повышения содержательности и привлекательности труда, личной заинтересованности работников.

Этому способствуют и четкая организационная структура, разграничение прав и обязанностей, а также реальные перспективы служебного роста, учебы, повышения квалификации.

Наконец, еще одно условие – справедливая и достойная оплата труда. Материальная заинтересованность всегда была и остается источником трудовых усилий, количества и качества выполняемой работы.

Таким образом, результатом повышения внимания к содержанию и организации труда являются возрастание интереса к работе, стремление утвердиться в данной производственной группе, ощутить свою необходимость для решения общих задач. Данное обстоятельство имеет самое прямое отношение к формированию внутрифирменного поведения, так как отношение к труду как к источнику получения жизненных благ побуждает к вступлению в контакты, к взаимодействию, к взаимопомощи в ходе совместной деятельности.

Вопрос 3. Предпосылки организационного поведения руководителя

Руководитель – должностное лицо, осуществляющее направляющую, координирующую и стимулирующую деятельность производственного коллектива. Он выступает в роли специалиста, организатора и воспитателя. От его компетентности, опыта и личностных качеств, авторитета и стиля руководства зависит эффективность управления организационным поведением.

Руководитель должен хорошо знать как личные интересы и цели подчиненных ему работников, так и задачи, стоящие в целом перед коллективом, с тем, чтобы направить их в единое русло. В конкретной работе

нет возможности, да и необходимости, провести четкую грань между управлением деятельностью и управлением людьми. Поэтому все, что касается вопросов совершенствования работы руководителя, приемлемо для руководителей, работающих в самых разных организациях.

Факторами успешной деятельности руководителя являются:

- умение планировать результаты и желание работать для их достижения;
- желание и способность нести ответственность за порученное задание и принимать рискованные решения;
- готовность начинать процессы изменений, управлять ими и использовать в интересах организации;
- готовность использовать открытый способ управления, приветствующий сотрудничество;
- искусство принимать быстрые, но эффективные решения;
- способность сосредотачиваться на настоящем и будущем;
- способность видеть изменения, происходящие как внутри организации, так и вне ее, и использовать их;
- готовность к неформальным социальным отношениям;
- творческий подход к своей работе;
- постоянное самосовершенствование, а также хорошая общая психическая и физическая форма;
- умение правильно использовать свое время;
- готовность к мотивированию себя и персонала.

Деятельность руководителя осуществляется в определенной среде, внешней или внутренней по отношению к предприятию.

Внешние факторы – внепроизводственные факторы влияния на организацию (предприятие, компанию, фирму). Такими внепроизводственными факторами являются федеральные законы, указы президента, постановления правительства, иные формы государственного регулирования, требования профсоюзов, наличие конкурентов, внешние экономические условия, характер рынка труда и прочие. Внешние факторы оказывают значительное влияние на организационное поведение руководителя предприятия. Рассмотрим эти влияния более детально.

Сильное воздействие на организационное поведение руководителя и кадровую политику предприятия оказывает трудовое законодательство и регулирование трудовых отношений со стороны правительства. Аспекты, затрагиваемые таким регулированием, включают:

- законодательное установление равных возможностей приема на работу, отбора кадров, их оценки, продвижения по службе и обучения;
- исключение дискриминации по признакам пола и возраста;
- регулирование условий оплаты труда, длительности рабочего дня, безработицы и тому подобная регламентация;
- регулирование пособий, оказывающее влияние на пенсионное обеспечение и выходные пособия;
- охрана здоровья;
- законы, регулирующие трудовые отношения и прочие.

Проблемы, возникающие в связи с государственным регулированием, сводятся к следующим:

- регулирование способствует утверждению упрощенных подходов к сложным проблемам: подход к малым и большим предприятиям почти одинаков, одна и та же система регулирования применяется для разных отраслей и т.п.;
- сроки принятия решений затормаживаются;
- регулирование зачастую ведет не к взаимному приспособлению и взаимной выгоде, но лишь к необходимости более сложного юридического маневрирования;
- предписания устаревают, но тем не менее сохраняют силу.

Профсоюзы также оказывают непосредственное влияние на организационное поведение руководителя и проводимую предприятием кадровую работу, в первую очередь при наборе работников, оценке их результатов, продвижении, оплате и поощрении.

Внутренние факторы – внутрипроизводственные факторы, такие как цели, организационная культура, задачи, стиль и опыт руководства.

Характер общих целей, которые ставит перед собой предприятие, обычно бывает довольно широк. Перед любым предприятием стоят такие цели, как удовлетворенность работников, адаптивность к изменениям и т.д. Различия зависят от той степени важности, которая приписывается руководством тем или иным целям. В организациях, где прибыль настолько затмевает по важности все остальные цели, что другим целям уделяется лишь минимум внимания, возникают проблемы в том секторе, который отражает эффективность персонала (рост прогулов, меньшая удовлетворенность трудом, жалобы и т.п.).

Стиль управления предприятием имеет две основные крайности. Первая связана с сильно бюрократизированным подходом к управлению. При таком подходе обычно преобладает централизм в принятии решений, самоконтроль допускается лишь в ограниченных пределах, цели определяются «сверху», связи поддерживаются через цепочки команд. При противоположном подходе принятие решений осуществляется децентрализованно. Схема управления организуется по конечным продуктам, а не по функциям. Планы определяются менее детально, расширяется перечень самостоятельно выполняемых видов работ.

Эти два стиля отражают два фундаментально различных управленческих взгляда на природу человека, роль труда в его жизни и наиболее эффективные способы руководства. Тот или иной взгляд на работника переносится на организационное поведение руководителя.

Существует множество подходов к организации производства, расположенных между двумя крайностями, и большинство предприятий практикуют какие-то промежуточные варианты. Некоторые организации, например, предпочитают более строгую кадровую политику, более жесткий контроль за работниками, связанное с непосредственной работой обучение, политику заработной платы, зависящую от качества и объема работы и т.д.

Особенности решаемых задач являются еще одним фактором,

воздействующим на организационное поведение. Ведь оно является не чем иным, как попыткой добиться эффективного соединения характера решаемых задач с человеческой природой работников, эту задачу выполняющих. Существует множество характеристик видов работ, привлекающих или отталкивающих работников. Назовем некоторые наиболее важные из них:

- степень требуемых физических усилий. В общем случае большинство людей предпочитают работу, требующую минимума физических затрат;
- степень вредности: обычно люди предпочитают физически комфортные и безопасные условия;
- месторасположение работы. Одни виды работ выполняются на улице, другие – в помещении. Одни работы подразумевают нахождение на одном и том же месте, другие требуют постоянного перемещения. Предпочтения того или иного рода здесь могут быть весьма индивидуальными;
- продолжительность работы. Некоторые виды работ предполагают интенсивные усилия в течение коротких промежутков времени, другие – долгих часов менее сложной работы. На некоторых работах труд прерывистый, на других непрерывный;
- взаимодействие с другими людьми во время работы. Некоторые виды работ требуют частых контактов с другими людьми. Характерен контраст между положением оператора радара на изолированной станции, редко с кем-нибудь встречающимся, и работой лиц, занимающихся организацией деловых приемов и переговоров;
- степень свободы и ответственности работника при решении задач определяет степень его автономии. Сравните, например, контраст между автономией профессора университета и рабочего на конвейере;
- идентификация цели: речь здесь идет о степени цельности работы и осознании работником того факта, что он выполняет крупную работу целиком, – как противоположность затрате сил на какую-то малую часть неизвестного работнику целого.

Поскольку виды работ «не создаются природой», постольку руководители и специалисты могут создавать их, уделяя при этом должную степень внимания описанным выше характеристикам.

Как эти факторы влияют на организационное поведение? Они очевидным образом сказываются на наборе персонала, поскольку отдача работников будет большей, если руководство идет навстречу их вкусам. Если работа сложная, грязная или, например, протекает в жарком и загазованном помещении, работник должен получить дополнительные стимулы (более высокую оплату, сокращенный рабочий день, удлиненный отпуск и т.д.), поскольку лишь немногим такая работа по душе. В противном случае руководитель должен найти способы улучшения этих условий.

Опыт руководства оказывает непосредственное влияние на организационное поведение. Деятельность опытных менеджеров – решающее звено в организационном поведении. Руководители должны умело использовать мастерство, личностные особенности и мотивы деятельности рабочих и служащих. Согласно своей роли, руководитель использует власть и

авторитет для достижения желаемого поведения работников. Более того, он влияет на это желаемое поведение таким образом, чтобы оно сохранялось и улучшалось. Руководитель является важным источником знаний о целях, задачах, кадровой политике и программах организации. Опыт и практический стиль руководителя влияют на выбор конкретных программ организационного поведения и эффективность их реализации.

Податливый руководитель – менеджер, который выполняет все поручения начальника и просьбы подчиненных, постоянно волнуется за то, что люди будут неблагоприятно отзываться о нем. Он не может, сказав «нет», не ощущать при этом чувства вины. Если начальник просит его сделать что-то, он не думает о том, что у него есть право отказаться. Если подчиненные просят его об одолжении, он не может отказаться, потому что боится обидеть их. Поэтому он делает все возможное, чтобы понравиться окружающим. Он соглашается с чужим мнением и смеется чужим шуткам, даже если не понимает их. Подобно хамелеону, он приспосабливается к той группе, в которой находится в данный момент.

Такой руководитель предпочитает сам работать по 12 часов в день, чем добиваться того, чтобы подчиненные должным образом выполняли свои обязанности. Если он попросит подчиненного сделать что-либо, а тот откажется, то в следующий раз, скорее всего, он сделает это сам. Сложность организационного поведения для такого руководителя в том, что он не может удовлетворить всех сразу. Самая тяжелая ситуация для него – когда два человека требуют от него противоположного. Он не способен достичь компромисса с кем-либо, поскольку сразу уступает требованиям другого человека. Поэтому он предпочитает сильно структурировать окружение, когда все расписано до мелочей.

Агрессивный руководитель – менеджер, который уверен, что подчиненных надо заставлять выполнять задачи, когда от них нужно чего-нибудь добиться. Он верит в макгрегоровскую теорию «Х», которая гласит, что люди в основе своей ленивы, нечестны, глупы и не хотят работать. К каждому конфликту такой руководитель подходит агрессивно, говорит громко и оскорбительно, жестикулирует и пронзает взором, чтобы запугать и добиться повиновения. Он не терпит слабости, никогда не позволяет себе проявлять «мягкотелость» или «чувствительность», предпочитает держать подчиненных на расстоянии, ограждая себя неприступной стеной.

Податливо-агрессивный руководитель – менеджер, который боится проявить собственные слабости или не уверен в способности реализовать свои права и ведет себя агрессивно. В результате наблюдаем руководителя, который податлив по отношению к своему руководству, но агрессивен с подчиненными. Все, что исходит от руководства, хорошо и разумно. Все, что идет от подчиненных, плохо. Он рассматривает себя как своего рода передаточное звено в организации, благодаря которому сверху вниз передаются приказы и контролируется их выполнение. Труднее всего ему работать с равными себе по рангу, поскольку в этом случае не ясно, кто кому подчиняется. Поэтому он испытывает отвращение к групповому методу работы и предпочитает работать

в одиночестве.

Уверенный руководитель – менеджер, который знает, чего он хочет, и планирует, как этого добиться. Он не связан какими-либо неизбежными установками. Постоянно изменяет и совершенствует свои планы в соответствии с изменениями в себе самом, своих возможностях и окружающей среде. У него твердые собственные убеждения и мнения об окружающем мире, но он внимательно выслушивает мнения других – и руководителей, и подчиненных. Откровенен, считается справедливым и честным человеком.

Уверенный менеджер хорошо думает о себе, но знает, что он – не совершенство и может допускать ошибки. Когда он совершает ошибку, легко признает ее, не считая смертным грехом. Когда другие совершают ошибки, он концентрирует внимание не на порицании виновника, а на исправлении ошибок. Хорошо знает себя, свои слабые и сильные стороны и делает все, что может, чтобы избавиться от недостатков. Но он не чувствует вины за них: он знает, что всего лишь человек, и поэтому у него, как у любого другого, есть слабые места.

Он – внимательный и тактичный человек, однако не позволит другим сесть себе на шею. Не боится потребовать того, что считает нужным. Если необходимо – может повторить свою просьбу во второй раз. Если не добивается результатов одним способом, попробует добиться их другим. Уверенный руководитель хорошо работает в группе. Он знает, что не всегда сможет настоять на том решении, которое нравится ему, и понимает, что это не всегда нужно. Он различает проблемы по степени важности и соответственно определяет, когда нужно отстаивать свое мнение, а когда – соглашаться на компромисс.

Уверенный руководитель может бояться чего-либо так же, как и другие люди, но он заставляет себя действовать, если это необходимо, вне зависимости от своих страхов. Рискует, но не безрассудно. Реалистично оценивает свои шансы перед принятием решения, и если решение принято, он твердо проводит его в жизнь. Он понимает, что у других людей, как и у него самого, есть свои слабости. Он старается понять эти слабости, делает все, что может, чтобы помочь другим, но не берет на себя бремя их забот. Он знает, что они, и только они, сами ответственны за свою жизнь, поступки и решения, так же как он – за свои.

Уверенный руководитель хорошо представляет себе, что хочет сказать, перед тем, как начинает говорить. Он отдает себе отчет в том, с кем говорит, и отвечает за свои слова. Он не относится болезненно к критике: отвергает ее, если она не принципиальна, и пытается извлечь из нее урок, если она серьезна, конфликты не пугают его. Он говорит подчиненным, чего ожидает от них, создает им необходимые для выполнения работы условия и не боится предоставлять им самостоятельность. Он не осуждает людей за их национальность, пол, возраст или религиозные убеждения. Он понимает, что разные люди живут по-разному и имеют право на собственные мнения и убеждения.

Вопрос 4. Система методов организационного поведения

Важнейшим средством достижения эффективности организационного поведения является подбор кадров – поиск и выявление людей, обладающих профессиональной компетентностью и групповой совместимостью.

Изучение личности кандидата как субъекта деятельности и поведения позволяет предотвратить многие нежелательные последствия. Эту истину хорошо усвоили современные японские предприниматели. Их первостепенной заповедью является: «Нельзя ошибаться в людях!»

Извлечению полезной информации помогает диагностика – анализ состояния социальных объектов и процессов, выявление проблем их функционирования и развития.

В целях достижения эффективного организационного поведения следует выявить не только определенную профессиональную пригодность работника, но и его психический потенциал – уровень сформированности и пластичности психологических качеств личности, возможность их проявления в различных ситуациях. Такое изучение позволяет осуществить психодиагностика – область психологической науки, разрабатывающая методы выявления и измерения психических свойств и качеств личности.

Применяемая методика диагностирования включает в себя: наблюдение, беседу, устные и письменные опросы, тестирование, изучение документов, обобщение независимых характеристик. Анализ данных в концентрированном виде выражает психограмма – свод психофизиологических характеристик конкретной личности и ее психический потенциал. Психограмма является главной составной частью профессиограммы – описания особенностей определенной профессии и ее требований, предъявляемых к работнику.

Профессиональный портрет, учитывающий совокупность свойств и качеств личности, во многом предопределяет действия и поступки работника, его отношение к трудовой деятельности и взаимодействие с другими членами производственной группы. Отсюда целесообразность диагностирования выступает в качестве основы вероятностного предположения организационного поведения индивида.

Прогнозирование (от греч. *prognosis* – предвидение, предсказание) – научное предположение о возможном состоянии изучаемого объекта в перспективе. Прогнозирование базируется не только на извлеченных в ходе диагностики данных, но и на знании заранее планируемых действий производственных групп, их интересов и целей в трудовой и духовной сфере. При этом также учитываются действующие тенденции с учетом управляющих воздействий.

Метод (от греч. *methodes* – следование чему-то) – путь, способ достижения определенной цели; совокупность воздействий на сознание, волю, эмоции человека, организацию его деятельности, общения и поведения в интересах повышения эффективности труда и развития самой личности.

Существует различная классификация методов. Применительно к

проблеме управления организационным поведением целесообразно остановиться на трех больших группах методов воздействия на личность и коллектив: 1) административные (организационные); 2) экономические; 3) социально-психологические.

1. Административные (организационные) методы – совокупность способов осуществления распорядительного воздействия – принятие решений и побуждение работников к их выполнению. Они основаны на отношении власти и подчинения. Данная группа методов состоит из регламентирующих, распорядительных и дисциплинарных. При всей их важности и необходимости для целей организационного поведения они не могут иметь главенствующего значения. И это доказано практикой, начиная от тейлоризма и заканчивая современными подходами.

2. Экономические методы – совокупность способов учета материальных потребностей людей, степени их удовлетворения. Экономическое стимулирование, создание материальной заинтересованности или же экономические санкции осуществляются как путем прямого, так и косвенного воздействия. Справедливое вознаграждение за количество и качество труда – важнейший критерий отношения работника к деятельности и поведению.

3. Социально-психологические методы – совокупность способов воздействия на духовно-нравственную сферу работников, их интересы, мотивы, сознание и поведение. По своему содержанию и направленности они представляют из себя воспитательные методы, которым принадлежит ведущая роль в формировании организационного поведения. Социально-психологические методы опираются на закономерности развития личности и трудовых групп.

Главенствующее место среди методов воздействия принадлежит убеждению – воздействию на сознание и поведение людей, имеющему своей целью формирование или изменение взглядов, установок, ценностных ориентаций, позиций личности или группы. Убеждение осуществляется как словом, так и делом. Большое место в убеждении принадлежит личному примеру.

Другим методом является внушение – процесс эмоционального воздействия на группу или личность, посредством которого достигается некритическая податливость объекта воздействия. Возможности внушения, во-первых, весьма ограничены, и, во-вторых, взрослые люди привыкли к логическим, аргументированным доказательствам, а не к принятию «на веру» слов даже авторитетных людей.

В управлении организационным поведением важную роль играют стимулирующие методы – поощрение и принуждение. Поощрение – мера воздействия, выражающая положительную оценку деятельности человека. Это словесное одобрение или материальное вознаграждение, или продвижение по службе (ротация) и т.д. на основе учета достигнутого и личностных качеств поощряемого. Важное требование: применять поощрение всегда следует с учетом его последствий.

Принуждение – побуждение личности к надлежащим действиям и

поступкам, когда устремления человека расходятся с общественными требованиями. Крайней, но вполне оправданной формой принуждения является наказание. Великий русский писатель И.А. Крылов советовал: «Там слов не тратить попустому, где надо власть употребить». Специальная наука пенология (от лат. роена – наказание) в своих центральных постулатах рекомендует: 1) наказывать за умысел, а не за поступок; 2) наказание только тогда выполняет свою воспитательную роль, когда оно вызывает чувство раскаяния; 3) наказаниями не следует злоупотреблять.

Худшим методом воздействия, к которому иногда прибегают руководители, является морализирование – нудное многократное повторение прописных истин, выражаемых шаблонными, стереотипными фразами, которые не затрагивают ни ум, ни чувства человека. В них мало толка, а значит, и нет никакой надобности.

Существуют и другие методы воздействия: увлечение примером, критика и самокритика и т.п., которые входят в качестве элементов названных выше методов.

Подводя итоги, еще раз подчеркнем: целенаправленная, систематическая и планомерная деятельность по изучению и управлению организационным поведением является требованием времени, залогом успехов согласованной, высокопроизводительной деятельности, подлинно гуманных отношений и взаимоотношений, перспективности духовного и материального благополучия тружеников.

Тема 2. «Теории поведения человека в организации»

Вопрос 1. Возникновение теории поведения человека

Вопрос 2. Становление теории поведения человека в средние века

Вопрос 3. Развитие теории поведения в конце XIX – начале XX веков

Вопрос 4. Современные концепции организационного поведения

Вопрос 1. Возникновение теории поведения человека

На самых ранних стадиях существования человечества людям в процессе борьбы за выживание приходилось приспосабливаться к окружающей среде, друг к другу, складывающимся обстоятельствам и должным образом вести себя. Постепенно формировались и закреплялись целесообразные формы отношений и взаимоотношений. Исторически сложившиеся установки, нормы поведения, передающиеся из поколения в поколение, соблюдаются в силу установившихся обычаев, привычек и традиций.

Обычаи – правила общественного поведения, соблюдающиеся в силу установившейся привычки. В «Толковом словаре живого великорусского языка» В.И. Даль определял обычай как «принятый порядок, обряд, общий образ действия». Очень емко и категорично выразил значение обычаев великий русский поэт А.С. Пушкин: «Обычай – деспот меж людей».

О привычках народная мудрость гласит, что они являются «второй

натурой», а привычное поведение становится очень близким к инстинктивному и приобретает для индивида характер внутренней потребности.

Сущность традиции составляет механизм передачи, хранения, воспроизводства и закрепления опыта (в том числе и поведенческого), способ реализации общественных отношений, поддерживаемый силой общественного мнения, массовых привычек и убеждений.

Таким образом, обычаи, привычки, традиции и родственные им понятия «обряды» и «ритуалы» освещены авторитетом предков, многовековым опытом и являются непререкаемой нормой поведения людей в различных жизненных ситуациях.

С обычаями и традициями тесно связаны нравы – формы поведения людей, которые могут быть подвергнуты этической оценке. В основе таких оценок лежит понимание «добра» и «зла», «справедливости» и «несправедливости», «чести» и «бесчестия». В старину говорили: «Не то хорошо, что хорошо, а то, что нравно».

Следовательно, обычаи и нравы – эмпирические стереотипные способы поведения, которые выступали, да в известной мере выступают и теперь регуляторами отношений и взаимоотношений людей в повседневной жизни. Разумеется, подобно другим явлениям общественной жизни они подвержены постоянным изменениям, в основном под воздействием таких факторов, как социально-экономическое развитие и уровень общественного сознания.

Общепризнано, что Древняя Греция и Древний Рим заложили фундамент европейской цивилизации. Начиная с конца VII века до н.э. ученые античности использовали строгие научные понятия и логически стройные умозаключения. Первые теоретические подходы к определению сущности поведения мы находим в трудах древнегреческих мыслителей Сократа, Платона, Аристотеля.

Сократ (470-399 гг. до н.э.)¹ многократно повторял крылатое выражение, высеченное на Дельфийском храме: «Познай самого себя». Это было ничем иным, как призывом к самопознанию. Познание своей нравственной сущности и последствий ее проявления было, по существу, поведенческим кредо ученого.

Лейтмотивом его воззрений была абсолютизация знаний, а главная задача знаний, по Сократу, – помочь человеку овладеть искусством жить. Дурные поступки, – утверждал он, – порождаются только незнанием и никто не бывает злым по доброй воле. Как видим, для него знание и добродетель тождественны. Под добродетелью древнегреческий мудрец понимал должный образ жизни и поведения, т.е. нацеленность человека на правильный моральный выбор и способность совершить его. Человек, знающий, что такое добро, не будет делать зла. И как венец умозаключений: «Свобода состоит в том, чтобы поступать наилучшим образом».

Ученик и последователь Сократа Платон (427-347 гг. до н.э.) широко использовал его учение и взгляды других мыслителей. Платон пошел дальше своего учителя. Если Сократ призывал познать самого себя, то Платон утверждал: «Самая лучшая победа для человека – покорить себя самого», а «благо – то, что существует ради него самого».

В понимании Платона индивидуальное должно быть полностью

подчинено всеобщему: «Сила человека не в эгоистической обособленности, а в причастности к коллективу, сила коллектива – в его организованности». Эта мысль Платона звучит весьма современно.

Заслуживает внимания и его идея общности людей для удовлетворения своих потребностей. Поскольку он был приверженцем идеального государства, то считал, что человек принадлежит не себе, а государству, высшим принципом которого является справедливость.

Аристотель (384-322 гг. до н.э.) – величайший мыслитель древности, ученый-энциклопедист.

Исходной точкой зрения Аристотеля на сущность поведения людей стало утверждение: «Человек по природе – животное политическое». И если Платон связывал понятие блага с благополучием для каждого человека, то у Аристотеля мы читаем: «Благом называется то, что является лучшим для каждого общества, т.е. что по самой своей природе достойно избрания». Разумеется, не только это, но и многие другие расхождения во взглядах со своим учителем вызвали восклицание Аристотеля: «Платон мне друг, но истина дороже».

Аристотель полагал, что человеческое бытие заключается в деятельности и поступках людей. Склад души, по его мнению, выражается в страстях и поступках, а устойчивая черта характера человека – в привычках поведения. И еще: «Добродетель есть умение избирать надлежащий поступок, прекрасного и благого достигают те, кто совершает правильные поступки». «Благо везде и повсюду, – обоснованно считал он, – зависит от соблюдения двух условий: 1) правильного установления цели всякого рода деятельности и 2) отыскания соответствующих средств, ведущих к конечной цели». Мало сказать, что эти слова Аристотеля звучат современно. Каждый серьезный исследователь, руководитель-практик пользуется ими.

Аристотеля справедливо называют «крестным отцом» этики – теории морали, науки о должном (им дано и само название «этика»). В своих работах «Никомахова этика», «Эдемова этика» и «Большая этика» он раскрывал и детализировал многие аспекты нравственного поведения, не утратившие своего значения и в наши дни, в частности: о жизни, деятельности и поступках человека в обществе; о согласовании личного и общественного; о добродетелях и пороках; о справедливости; о способах воздействия на поведение людей и многие другие.

Таким образом, античные мыслители явились первыми теоретиками поведения, а многие высказанные ими положения не потеряли своей актуальности и в наши дни.

Вопрос 2. Становление теории поведения человека в средние века

Средние века открывают новую эпоху в становлении знаний о поведении человека. Коренной переворот происходит во взглядах как на тело человека, так и на душу. Тело предстает в виде машины, устроенной на тех же началах, которые лежат в основе технических конструкций, и, стало быть, так же, как и

они, не нуждающейся в регуляции со стороны души. С этой идеей было тесно связано открытие французским ученым Декартом (1596-1650) рефлекторной природы поведения. Великий французский мыслитель предположил, что, подобно тому как работа сердечной мышцы управляется внутренней механикой кровообращения, работа всех других мышц на всех уровнях поведения подобна перемещению стрелок часового механизма.

Так зародилось понятие о рефлексе (латинское слово «рефлекс» означает отражение) как закономерном ответе организма на внешнее воздействие. Декарт доказывал, что мышца способна отвечать на внешние толчки и без всякого вмешательства души, в силу самого устройства нервной системы. Декарт объяснил, как могут возникать ощущения, ассоциации, страсти. Однако распространить свою рефлекторную схему на всю деятельность и поведение он не сумел. На равных правах с рефлексом в его учении выступала душа как нечто независимое от тела, как особая сущность.

Английский материалист Гоббс (1588-1679) отвергал первичность души, объявив единственной реальностью механическое движение, законы которого являются тем самым и законами поведения. Впервые в истории было положено начало учения о душевных явлениях, возникающих как тени, которые сопровождают телесные процессы. Это учение получило название эпифеноменализма. Нельзя забывать, что для своего времени этот взгляд являлся прогрессивным, поскольку он разрушал господствующую тогда веру в особые духовные сущности или силы.

Нидерландский философ-материалист Спиноза (1632-1677) был страстным защитником идеи единства мира, он считал сознание ничуть не менее реальным, чем протяженную материю. «Порядок и связь идей те же, что и порядок и связь вещей», – гласила одна из теорем его главного произведения «Этика». И тела, и их идеи включены в один и тот же железный порядок природы. Здесь Спиноза выступал глашатаем принципа детерминизма, согласно которому все явления порождаются действием материальных причин и законов. Утверждалось, что законы, правящие человеческими чувствами, мыслями, поступками, по своей строгости и точности подобны геометрическим. И не случайно «Этика» строилась по типу геометрического трактата, где одно положение неотвратимо следует из другого.

Английский философ и педагог Джон Локк (1632-1704) высказал предположение о происхождении всех знаний из опыта. Это положение имело важное значение для теории поведения человека, поскольку требовало тщательного изучения конкретных фактов душевной жизни, путей перехода от элементарных явлений к сложным. Опыт, согласно Локку, имеет два источника: деятельность внешних органов чувств (внешний опыт) и внутреннюю деятельность ума, воспринимающего собственную работу (внутренний опыт). Человек рождается на свет, не имея никаких идей. Его душа – «чистая доска» (*tabula rasa*), на которой опыт выводит свои письмена. Опыт складывается из идей – простых и сложных. Эти идеи происходят либо из ощущений, либо из рефлексии – внутреннего восприятия. Во втором случае сознание оказывалось замкнутым в самом себе, направленным не на реальные предметы, а на

собственные мысли. Это учение получило название интроспекции.

Немецкий мыслитель Лейбниц (1646-1716) впервые в истории науки выдвинул понятие о бессознательном поведении. Он разграничил перцепцию (неосознанное восприятие) и апперцепцию (осознанное восприятие). Будучи идеалистом, Лейбниц считал вселенную построенной из множества душ – «монад» («монада» – неделимое). Вместе с тем он внес много нового в теорию поведения человека и прежде всего выдвинул идею об активной природе и непрерывном развитии психического, о сложном соотношении между сознательным и бессознательным.

Вопрос 3. Развитие теории поведения в конце XIX – начале XX века

Переход от мануфактуры, основанной на разделении труда и ручной технике, к индустриальному производству вызвал потребность в научном обосновании производственной деятельности, поведения работников, управления ими.

На рубеже XIX-XX вв. возникла научная организация труда (НОТ), «крестным отцом» которой явился американский инженер и предприниматель Фредерик Тейлор (1856-1915). Научная организация труда – организация труда, деятельности на основе достижений науки и передового опыта. Тейлоризм – система методов управления и приемов труда, обоснованная Ф. Тейлором.

В представлении Ф. Тейлора труд – лишь процесс создания стоимости, а поскольку он является тяжелой повинностью, то рабочий стремится «работать с прохладцей». Потому, по мнению родоначальника теории, в целях извлечения максимальной прибыли следует использовать достижения науки и техники, организационные меры, повышающие интенсивность трудовых усилий.

Ф. Тейлору приписывается открытие модели «экономического человека», который якобы в работе не видит иного смысла, как получение денег. Индивидуальные особенности работника подлежали унификации и нивелировке с тем, чтобы оказывать лишь минимальное субъективное воздействие на производственный процесс, построенный на строго объективном основании научного знания.

Ф. Тейлором написано около 100 научных работ. Главная из них – «Принципы и методы управления» (1911). В России она впервые была опубликована в 1912 г. в Санкт-Петербурге под названием «Научные основы организации промышленных предприятий», а в 1924 г. была переиздана под новым заглавием, наиболее известным современному читателю: «Научная организация труда».

На тейлоризм едва ли следует смотреть односторонне, видя в нем лишь «научную систему выжимания пота», хотя это действительно так. Тейлор предложил ряд прогрессивных нововведений: во-первых, более современную организацию производства, нормирование труда, внесение в трудовую деятельность более высокопроизводительных методов работы; во-вторых, стимулирование (дополнительная заработная плата за достижение более высокой выработки по сравнению с установленным заданием); в-третьих,

рациональное управление, осуществляемое не только на эмпирической, но и на научной основе.

Проблемы поведения в системе тейлоризма прямо и непосредственно не ставились, хотя косвенные – налицо. Прежде всего напряженность производства, интенсивность труда не позволяют совершать посторонних действий и поступков. Не менее важное значение для приемлемого поведения имеет следующая мысль Тейлора: «Главной задачей управления предприятием должно быть обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого на предприятии работника». Как видим, вторая половина высказывания ориентирует на стимулирование положительных поведенческих реакций.

Американский специалист по управлению производством Фрэнк Гилбрет первым в США организовал систематическую подготовку инструкторов по научной организации труда в специальной школе в Провиденсе. Следуя за Тейлором, Гилбрет разрабатывал наилучший метод выполнения работ и определил условия, необходимые для этого: целесообразное устройство рабочего места, рациональные способы подачи материалов. Он создал также необходимые приспособления, инструменты, инструкции и т. д.

Ф. Гилбрет написал широко известные книги «Азбука научной организации труда» и «Изучение движений», издававшиеся в нашей стране в 1924 и 1931 годах несколько раз.

Гилбрет в исследовании вопросов рационализации труда рабочих повторил в определенной степени путь, пройденным Тейлором. Более того, именно Тейлор подтолкнул его к такой деятельности. Вот характерный пример. Одно время Гилбрет работал подрядчиком строительных работ. Тейлор, посетивший его строительство, заметил, что работы ведутся непроизводительно. Гилбрет со свойственной ему горячностью ответил: «Разве у меня рабочие работают непроизводительно? Посмотрите, к вечеру у них рубашки бывают мокрые». На что Тейлор заметил: «Когда у них в конце работы будут сухие рубашки, тогда и работа будет производительней». После длительного и тщательного изучения работы каменщиков Гилбрет пришел к выводу, что при выполнении кирпичной кладки в среднем делается тридцать движений. Ему удалось сократить число движений до пяти и увеличить часовую выработку каменщика; он смог укладывать в час 350 кирпичей вместо 120. Такой рост производительности труда был достигнут не только за счет лучшего выполнения движений, но и благодаря более продуманной организации рабочего места, специальному усовершенствованию конструкции лесов, введению облегчающих работу инструментов и приспособлений.

Еще один пример из жизни Ф. Гилбрета может служить убедительным доказательством возможности эффективного применения НОТ на любом производстве. Однажды ему было предложено исследовать некоторые сложные операции при производстве оптических приборов. В результате анализа этих операций он добился того, что сам смог выполнять их в три с половиной раза быстрее, чем наиболее опытные рабочие. Удивление владельцев фабрики было еще большим, когда Гилбрет в течение нескольких часов научил рассыльного и

машинистку, никогда не занимавшихся этим делом, так же быстро выполнять эти операции.

Сторонником и продолжателем идей тейлоризма был американский предприниматель и теоретик Гаррингтон Эмерсон (1853-1931)¹. Им сформулированы двенадцать принципов производительности труда. Первое издание одноименного труда вышло в 1912 г. Переизданная книга названа «Двенадцать принципов производительности» (М.: Экономика, 1972).

Двенадцать принципов производительности Г. Эмерсон давал в следующей последовательности: точно поставленные цели; здравый смысл; компетентная консультация; дисциплина; справедливое отношение к персоналу; оперативный, надежный, полный, точный и постоянный учет; диспетчирование; нормы и расписание; нормализация условий; нормирование операций; написанные стандартные инструкции; вознаграждение за производительный труд.

Среди принципов, направленных на достижение наибольшей производительности, есть принцип «Дисциплина», который, по его мнению, включает в себя не только «уроки жизни» – приобретенные привычки правильного поведения, но и систему поощрений и наказаний. Главным же регулятором поведения на производстве он считал организацию.

Заметим, что это первое обращение внимания на взаимозависимость поведения и организации.

Интересны мысли Г. Эмерсона о справедливом отношении к персоналу, о необходимости обращать внимание «на внутренние склонности и способности, на характер – на то, что в конце концов определяет собой человека».

Тейлор и его единомышленники фактически сформировали основные принципы управления и даже довольно широко применяли их на практике, но их методы использовались лишь на отдельных предприятиях. Отношение основной массы предпринимателей к такого рода новшествам было преимущественно отрицательным. Они видели в этом посягательство на священное право «частного собственника поступать на своем предприятии так, как ему заблагорассудится». Эмерсон начал свою работу с изучения состояния железной дороги и нашел это состояние неудовлетворительным. Он дал заключение с точки зрения научного менеджмента, ошеломившее Америку: «Железные дороги могут ежедневно экономить 1 млн долларов за счет введения научного управления».

Теперь предприниматели заинтересовались научным управлением. Оно почти мгновенно стало предметом всеобщего интереса. И уже в 1912 году 55 отраслей деловой деятельности начали применять научное управление в промышленности, на транспорте, в строительстве. И не только в США, но и в Англии, Франции и других странах.

К сподвижникам Ф. Тейлора и Г. Эмерсона относится и Анри Файоль (1841-1925) – французский предприниматель, теоретик и практик управления персоналом. С его именем связывают возникновение классической школы или, как ее еще называют, школы административного управления. А. Файолю принадлежит разработка 14 принципов управления. Выделим из них лишь те,

которые, на наш взгляд, имеют наиболее прямое отношение к поведению человека на производстве.

1. Власть неотделима от ответственности (права должны соответствовать обязанностям).

2. Дисциплина – «уважение соглашений, рассчитанных на то, чтобы обеспечить повиновение, прилежание, энергичность и внешнее проявление уважения».

3. Подчинение индивидуальных интересов общим (группы, предприятия).

4. Вознаграждение – способность максимально удовлетворять запросы сотрудников и работодателя.

5. Справедливость администрации (которая вызывает лояльность и преданность персонала).

6. Инициатива (он призывает администрацию «поступиться личным тщеславием» и давать возможность работникам проявить себя, так как это «доставляет большое удовольствие всякому мыслящему человеку».

7. Корпоративный дух (поощрение коллективизма во всех его формах).

А. Файоль разработал функциональную теорию поведения человека в организации. Он утверждал, что пять функций (планирование, организация, руководство, координация и контроль) являются общепринятыми для всех видов бизнеса независимо от целей организации (предприятия, фирмы).

А. Файоль выдвинул и обосновал очень важное для теории управления положение об оптимальном соотношении организаторских (административных), технических и социальных способностей и знаний у лиц, работающих на крупном предприятии. Он выразил его в процентном соотношении. По его мнению, все три вида отмеченных способностей присущи всем категориям работающих на предприятии, но в очень различных количественных соотношениях. Так, основными функциями директора являются административная (40%) и социальная (45%), доля технических способностей невелика – 15%. А вот в работе низшего звена управления именно производственная функция является ведущей – 80%.

В 1916 г. вышла в свет работа А. Файоля «Общее и промышленное администрирование», в которой автор предлагает новую систему организационной рационализации управления. Эти принципы содержали элементы подхода с точки зрения концепции «человеческих ресурсов», впоследствии получившей широкое развитие в американском менеджменте. Файоль сформулировал ряд общих принципов администрирования, которые явились важным условием успешного решения чисто практических проблем управления предприятием. К ним относятся: разделение труда, авторитет руководителя, дисциплина, единство распорядительства, подчинение частного интереса общему, принцип вознаграждения, централизации.

Однако при многих достоинствах данной концепции все же ее главным содержанием оставался жесткий рационализм – далеко не лучший путь повышения эффективности работы предприятий и организаций. Ведущая производительная сила – человек, возможности, способности и интересы которого учитывались слабо.

Ограниченность научного управления Ф. Тейлора и Г. Эмерсона, административного рационализма А. Файоля вызвала к жизни новое направление, основанное на привлечении данных психологии и социологии.

Школа поведенческих наук – поведенческое направление в менеджменте, которое стало реакцией на жесткий рационализм Ф. Тейлора и его последователей путем акцентирования внимания на учете потребностей и заинтересованности работников. Его суть сводится к замене чисто физической интенсивности труда созданием такой социально-психологической атмосферы, которая, с одной стороны, способствовала бы достижению высокой производительности, а с другой – создавала иллюзию единства рабочих и предпринимателей.

К выдающимся сторонникам этого направления прежде всего следует отнести французского ученого Эмиля Дюркгейма (1858-1917), которого впоследствии стали называть классиком социологии. Им высказаны позитивные мысли:

- о зависимости членов сообщества друг от друга;
- об интегрировании индивидов (в том числе работников и работодателей);
- о «коллективном сознании» и «коллективных представлениях», обеспечивающих социальное единство организации;
- о солидарности как высшем нравственном принципе, регулирующем отношения и взаимоотношения людей;
- о социальных конфликтах, представляющих, по его мнению, патологическое явление.

Им сформулирован ряд других идей и положений, наводящих на размышления и в наши дни: о самоубийстве, об элементарных формах религиозной жизни и др. Главным научным трудом Э. Дюркгейма является работа «О разделении общественного труда» (1893), теснейшим образом связанная с поведенческим подходом.

Другим теоретиком этого направления стал немецкий социолог, экономист, юрист, философ Макс Вебер (1864-1920). С его именем связано учение о сущности и структуре организаций. Он является основателем теорий «социального действия» и «понимающей социологии», «экономического поведения».

В своих капитальных трудах «Теория социально-экономических организаций» и «Хозяйство и общество» он обосновывает необходимость учитывать в производственной деятельности как организационные, так и социально-психологические аспекты. С его точки зрения, социальные действия (поведение) объясняются через понимание мотивов. Моделью рационального поведения вообще для М. Вебера является экономическое поведение, по степени отклонения от которого отличаются другие типы поведения.

Таким образом, М. Вебер не только дал теоретическое обоснование идеям Тейлора, но и развил их, дополнил поведенческими концепциями и тем самым вплотную подошел к доктрине человеческих отношений.

Американский ученый-социолог Мэри Паркер Фоллетт (1868-1933)

явилась прямой и непосредственной наследницей теории поведения человека в организации. На основе многочисленных наблюдений производственного процесса, его анализа Мэри Фоллетт пришла к ряду теоретических выводов.

Во-первых, для эффективной деятельности любой организации недостаточно одного исполнения приказов и распоряжений администрации, а с ее стороны соответствующего одобрения, необходимо «участие всех и на всех уровнях». Иначе говоря, она одна из первых обосновала идею «участия рабочих в управлении» и «их права по собственному разумению решать, какие выполнять приказы».

Во-вторых, она предлагала создавать на предприятиях атмосферу подлинной общности всех рабочих и служащих в достижении целей организации.

В-третьих, она выступала за взаимодействие интересов «прогрессивного руководства» (так она называла работодателей) и рядовых тружеников, чтобы все «работали друг с другом, не находясь один над другим», а само управление организацией видела в «обеспечении выполнения работ с помощью других лиц».

Наконец, в-четвертых, она считала, что у работников надо развивать чувство не только индивидуальной, но и, самое главное, совместной ответственности.

От понимания «совместной ответственности за дела организации до ответственного поведения один шаг». Данное заключение Мэри Паркер Фоллетт, а также все другие положения ее труда «Динамическая администрация» стали тем фундаментом, опираясь на который возникла новая стройная поведенческая теория. Динамическое администрирование – теория Мэри Паркер Фоллетт, в которой на первый план выдвинуты социально-психологические аспекты поведения людей на производстве.

Сформулированные М. Фоллетт теоретические посылки нуждались в экспериментальной проверке, практическом подтверждении. И такой эксперимент вскоре состоялся. Ныне он известен под названием «эффект Хоторна».

Эффект Хоторна – эксперимент, показавший высокую эффективность труда при учете социально-психологических факторов. Хоторн – пригород Чикаго. Здесь на предприятиях фирмы «Вестерн Электрик» администрация совместно с учеными Гарвардского университета три года (1923-1926) искали пути повышения производительности труда, положив в основу тейлоровскую систему. Результаты оставляли желать лучшего до тех пор, пока Элтон Мэйо (1880-1949) – один из основателей американской индустриальной социологии и его ближайший помощник Фриц Ротлисбергер не обратились к идеям Э. Дюркгейма, М. Вебера и особенно М. Фоллетт. Новый этап эксперимента проходил с 1927 по 1932 гг. Переориентация с организационно-технологической стороны исследований на социально-психологическую позволила сделать поистине сенсационное открытие: главным двигателем производства является не машина, не организационная структура, а человек с его нуждами, помыслами, страстями. Помимо этого Э. Мэйо обосновал

специфику поведения работника, его совместной деятельности с другими. «Человек, – пишет он, – представляет собой социальное животное, могущее достичь полной «свободы» лишь полностью растворившись в группе».

Э. Мэйо считает, что уважительное отношение к рабочим со стороны начальников не менее важно, чем экономическое стимулирование, а хорошая заработная плата не всегда ведет к повышению производительности труда.

Плодотворным оказались его предложения: 1) о замене индивидуального вознаграждения групповым (коллективным) с тем, чтобы члены организации сами занимались распределением награды, исходя из личного вклада каждого; 2) о создании благоприятного социального и морально-психологического климата, взаимодоверительных отношений между членами группы; 3) о том, что руководители должны создавать «психологическое благополучие работающих по найму»; 4) о престиже трудовых усилий, вызывающих удовлетворенность своей производственной деятельностью.

Подводя итоги позитивных воззрений Элтона Мэйо, нельзя не подчеркнуть, что все же лейтмотивом для него было «установление социального мира в промышленности», а не истинная забота о тружениках.

Научно-разработанные и апробированные Элтоном Мэйо рекомендации по управлению поведением работника как «социально-психологического существа», используя его устремления, мотивы, ценности в целях повышения производительности труда, получили название «доктрина человеческих отношений». Основными чертами это учения являются:

- а) по социально-психологическим признакам:
 - признание в качестве ведущих отношения «человек – человек», «человек – группа», «группа – группа»;
 - межличностная избирательность взаимосвязей, привязанности, интересов;
 - создание и деятельное проявление неформальных групп, лидерство;
 - главным регулятором внутриорганизационного поведения выступают нормы и ценности, принятые в группе, «шкала престижа»;
- б) по стилю руководства:
 - провозглашение социального равенства и паритетного управления и партнерства предпринимателей и рядовых работников организации (фирмы);
 - гуманизация трудовых процессов (создание условий на рабочих местах, оптимизация норм, режима труда);
 - справедливость оплаты труда и других материальных вознаграждений;
 - стимулирование, развитие инициативы и активности членов организации, культивирование приверженности и преданности фирме;
 - проявление «человеческого внимания к работникам» (вежливое, корректное обращение, посещение рабочих на дому, вручение праздничных подарков и т.п.).

В качестве вывода можно однозначно утверждать, что доктрина человеческих отношений явилась прообразом организационного поведения.

Синтезатором (от греч. *synthesis* – соединение) научно-административного направления и доктрины человеческих отношений стал

американский экономист, социолог, консультант многих крупных фирм Питер Дракер (р. 1909). Его главной заслугой является выявление и отбор рациональных зерен во взглядах предшественников и отказ от известной ограниченности их учений.

Рассматривая структуры различных общественных корпораций (от лат. corporation – объединение, совокупность лиц), он заключил, что человека (следовательно, и его поведение) нужно изучать в единстве общественных, экономических и политических отношений. Данный подход П. Дракер назвал «политической экологией», в которой сформулировал так называемую «этику благоразумия» – поведение, основанное на сдержанности и ответственности перед обществом. В настоящее время теория и практика управления персоналом базируется на его научных разработках.

Другим важнейшим направлением развития теории и практики действий и поступков людей с конца XIX до середины XX столетия стал бихевиоризм – ведущее направление в американской психологии, сближающее поведение человека и животных, действующих по схеме S–R (стимул – реакция). Его родоначальником принято считать американского психолога Эдуарда Торндайка (1874-1949), специалиста по проблемам обучения. Он изучал поведение животных и сформулировал «закон проб и ошибок». Использовал методику и экспериментальные данные Э. Торндайка другой американский ученый Джон Уотсон (1878-1958), который и считается основателем теории бихевиоризма. Выдвигаемая им формула вполне пригодна для животных, но не подходит для человека – высшего существа, наделенного сознанием. Человеческое поведение – это осознанное отношение к внешним воздействиям, а не просто совокупность реакций на них.

Полностью отмежевываясь от упрощенного толкования бихевиористов, нельзя отрицать их идеи о приспособлении человека к социальной среде, о связи между социальными «стимулами» и человеческими действиями как непосредственными «реакциями» на них. Следует принять трактовку бихевиористов о влиянии врожденных рефлексов на формирование социальных стереотипов поведения.

Обобщающее резюме: поведение человека интегрирует в себе осознание и действие, в которых реализуются внешние и внутренние побуждения, знания и убеждения, разум и воля, свобода и ответственность, что не дано животному. Вместе с тем некоторые прикладные идеи бихевиоризма находят свое подтверждение и применение.

Итальянский социолог и экономист Вильфредо Парето (1848-1923) свою теорию изложил в «Трактате всеобщей социологии». Ему принадлежит анализ всех возможных вариантов поведения. Небезинтересно, что В. Парето отдает предпочтение иррациональным и алогичным действиям и поступкам. Он принимает роль разума, но выдвигает на первый план «язык чувств». По мнению Парето, человек стремится проявить свои чувства в общественных действиях и поступках, разум же используется в корыстных целях.

Понятно, что с данной теоретической посылкой не во всем можно согласиться, но она вызывает размышления о том, что в ряде конкретных

случаев может быть бесспорной.

Автором концепции инстинктов социального поведения является Макдугалл (1871-1938) – англо-американский психолог. По его мнению, в основе действий и поступков лежат инстинктивные (от лат. *instinctus* – побуждение), генетически закрепленные формы, имеющие приспособительное значение. Постулируя известное положение о том, что инстинкты связаны с наследственностью, т.е. психофизиологической предрасположенностью индивида, он обосновывает взаимосвязь инстинктов и эмоций. По Макдугаллу, внутренним выражением инстинктов служат неосознанные эмоции, влияющие на сознание и обуславливающие внешнее проявление реакций. Эмоции и инстинкты, имеющие отношение к проблемам организационного поведения, действуют парами: инстинкт противодействия связан с гневом и страхом, приобретения – с чувством собственности, стадный – с чувством принадлежности.

Итак, концепция инстинктов социального поведения Макдугалла состоит в том, что действия и поступки человека обусловлены инстинктами – генетически закрепленными формами, имеющими приспособительное значение.

Забегаая вперед, заметим, что идеи Макдугалла не могут быть забыты при рассмотрении вопросов стихийного поведения и бессознательных действий и поступков.

Широко распространена за рубежом теория социального действия Макса Вебера и Толкотта Парсонса о социальной обусловленности и структуре поведения.

Последователь Э. Дюркгейма, М. Вебера и В. Парето, американский социолог Толкотт Парсонс (1902-1979) – один из главных представителей структурно-функционального направления. Главным его трудом является «Структура социального действия», в котором он определяет человеческое действие¹ как самоорганизационную систему, отличающуюся от систем физического и биологического действия. Структурными компонентами социального поведения он называет: 1) субъект действия (действующее лицо); 2) ситуацию; 3) условия (цель действия и нормативные предписания).

Он обосновал совокупность функциональных проблем. Это адаптация, целедостижение, интеграция, воспроизведение структуры, снятие напряженности.

Как видим, идеи Т. Парсонса четко вписываются в современное понятие деятельности и поведения. Особое значение при этом имеют ценностно-психологические стороны социального действия. К сказанному следует добавить, что Т. Парсонс относит социологию к важнейшей поведенческой науке. Он пишет, «что социология имеет дело с наблюдением и анализом человеческого поведения, т.е. взаимодействия множества человеческих существ».

Вопрос 4. Современные концепции организационного поведения

Теория иерархии потребностей

Ретроспективный взгляд на возникновение и развитие поведенческих концепций конца XIX – начала XX века позволяет перекинуть мостик к последующим исследованиям в области человеческих отношений.

С середины 50-х годов начинается этап интенсивных теоретических и прикладных решений проблем взаимоотношений между работодателями и рядовыми работниками. Одним из лидеров гуманистического подхода стал американский психолог Абрахам Маслоу (1908-1970). Его теория иерархии потребностей, их удовлетворения или неудовлетворения «пост-фактум» объясняет поведение индивида. При этом он подчеркивает, что дурные поступки в сущности своей реактивны, а не инстинктивны.

Из последней теоретической посылки естественно вытекает вывод о целесообразности мотивации и стимулирования поведения в желательном направлении.

Теории социальной мобильности и социальной стратификации

Другим крупнейшим теоретиком того времени был американский ученый русского происхождения Питирим Александрович Сорокин (1889-1968). Начиная с 1919 г. до своей вынужденной эмиграции из России в 1922 г. он был профессором Петербургского университета, а с 1930 г. – профессором главного учебного и научного центра США – Гарвардского университета.

Исследовательские интересы П.А. Сорокина были широки и многообразны. Он считается родоначальником теорий социальной мобильности и социальной стратификации. Первая раскрывает изменение индивидом или группой места, занимаемого в социальной структуре. Вторая дает трактовку социального расслоения. Мобильность (от лат. *mobilis* – подвижный) – способность к быстрому передвижению, действию. Стратификация (от лат. *stratum* – слой) – социальное расслоение сообществ, групп. Еще в 1920 г. в Петербурге был издан его 2-томный труд «Система социологии», который явился основой учения об интегральной социологии, охватывающей все социальные аспекты.

После Второй мировой войны он сфокусировал свои исследования на способах поведения. Его кредо в этом отношении состояло в том, что социальное поведение основано на психофизиологических механизмах, а субъективные аспекты поведения являются «переменными величинами». Интегральным фактором всей социальной жизни он считал коллективный рефлекс.

Концепция модификации поведения

Раскритикованный и отвергнутый научными кругами бихевиоризм получил как бы второе дыхание под именем «модификации поведения». Модификация поведения (от подзнелат. *modificatio* – изменение) – необихевиористская концепция, обосновывающая пути достижения желательного типа поведения.

Необихевиористы ввели в классическую схему бихевиористов S–R

(стимул – реакция) некие промежуточные переменные (не анализируя их), которые могут формировать желательные поведенческие реакции.

Современный ведущий теоретик этой концепции американский психолог Б. Скиннер и его сторонники считают, что их идеи могут служить основой для создания заранее «запрограммированной культуры поведения». Для этого предлагается извне подкреплять нужные реакции путем одобрения, поощрения, различного вида вознаграждений, что вызывает внутреннее подкрепление самого организма. И только после этого найденный стимул становится источником поведенческой реакции. Такова, по терминологии Б. Скиннера, «оперантная» (от «операция») схема на учения поведению. Попутно заметим, что данный подход ученый распространил на учебный процесс, став инициатором программированного обучения (линейного программирования).

В теории и практике организационного поведения данная концепция может быть частично использована при исправлении отклоняющего поведения в сочетании с воздействием руководителя и коллектива на сознание и эмоциональную сферу индивида.

В целом же представляется утопичным достижение с помощью модификации (видоизменения) поведения постулируемого построения «морально здорового общества».

Теория модернизации

Модернизация – изменение, обновление и совершенствование, отвечающее современным требованиям. Под этим собирательным названием объединена целая совокупность общественно-экономических и управленческих наук. Строго говоря, поведенческие аспекты этих теорий далеко не всегда четко обозначены. Поэтому знание ведущих идей этих концепций может быть полезным для их трансформирования в теорию и практику организационного поведения. Кратко охарактеризуем некоторые из них.

Теория ожидания¹ является одним из элементов предыдущей концепции и вместе с тем раскрывает самостоятельный подход американских ученых Д. Надлера и Э. Лоулера, главным тезисом которого является ожидание эквивалентного вознаграждения в соответствии с затраченными трудовыми усилиями.

Теория американского ученого Ф. Херцберга обосновывает необходимость учета удовлетворенности трудом. Ее стержень состоит в учете влияния мотиваторов и гигиенических условий труда.

Теория другого американского ученого Д. Макклеланда обосновывает необходимость учета потребностей человека во власти, успехе, принадлежности и их влияние на деятельность и поведение.

Теории «X», «Y» и «Z»

Разработанные Д. Макгрегором теории «X» и «Y» являются взаимоисключающими.

Теория «X» воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризующийся централизацией власти, жестким контролем. В качестве

исходного положения эта теория выдвигает следующее: человек от природы ленив и старается избегать работы, как только может, поэтому необходимо принуждение к труду. Люди избегают ответственности, цели предприятия им безразличны. Доверять им нельзя, их можно подкупать деньгами.

Теория «Y» предполагает демократический стиль управления, доверие к исполнителю, делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учет потребностей и мотивации работников, обогащение содержания их труда, создание условий для проявления изобретательности и самостоятельности в целях достижения эффективности производства.

Теория «Z» разработана профессором школы управления калифорнийского университета Уильямом Оучи. По аналогии с теориями «X» и «Y» выделяется набор постулатов, связанных с функционированием организации как системы открытого типа. В основу положен анализ сильных сторон управления в Японии и особенно то, что персонал и руководители совместно борются за общие интересы предприятия.

Функциональная теория поведения руководителя

В Америке и Западной Европе применяются три управленческие теории: функциональная, ролевая и социальная, которые раскрывают основные аспекты поведения руководителя.

Кроме того, следует обратить внимание на различные подходы к управлению:

- процессный подход. В нем деятельность, направленная на достижение целей фирмы, рассматривается как серия непрерывных взаимосвязанных действий. Данный подход тесно переплетается с функциональной теорией;
- системный подход. Организация рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (люди, структуры, задачи, технология), все они ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды;
- ситуационный подход. Исходя из сложившейся ситуации и условий принимаются такие методы и средства управления, которые дают наилучший производительный и социальный результат в данное время.

Для того чтобы более точно очертить сферу деятельности руководителя, рассмотрим модель Д. Стокмана, основанную на функциональном подходе А. Файоля. Итак, в задачи руководителя входит:

1. Планировать – установить порядок действий:
 - установить, куда ведет выбранный курс (прогнозировать);
 - определить желаемые конечные результаты (установить цели);
 - решить, как и когда достичь цели (развить стратегии);
 - установить приоритеты, последовательность и временные интервалы шагов (составить программу);
 - выделить ресурсы (бюджетировать);
 - стандартизировать методы (установить процедуры);
 - принять постоянно действующие решения по важным, часто встречающимся вопросам (сформировать линию поведения).

2. Организовывать – установить последовательность работы для эффективного выполнения цели:

- создать устав (установить организационную структуру);
- определить линии связи для облегчения координации (описать взаимоотношения);
- определить взаимоотношения, ответственность и полномочия (создать описание должностей);
- определить квалификации специалистов на каждую должность (установить квалификации должностей).

3. Работать с кадрами:

- набрать компетентных людей на должности в организации (подобрать);
- ознакомить новых людей с ситуацией (сориентировать);
- выработать навыки инструктированием и практикой (обучить);
- помочь улучшению знаний, подходов и навыков (развить).

4. Направлять – корректировать действия по достижению желаемого результата:

- установить ответственность и точную отчетность по результатам (делегировать);
- убеждать и вдохновлять людей на принятие желательных действий (мотивировать);
- прилагать усилия в наиболее эффективных комбинациях (координировать);
- стимулировать творчество и инновации для достижения целей (управлять изменениями).

5. Контролировать – обеспечить продвижение к целям согласно плану:

- определить, какие данные абсолютно необходимы, как и когда (установить систему сообщений);
- установить, какие условия должны будут иметь место для надлежащего исполнения ключевых обязанностей (образовать стандарты исполнения);
- определить степень отклонения от целей и стандартов (измерить результаты);
- откорректировать планы, дать консультации по соблюдению стандартов, запланировать заново и проверить цикл (предпринять корректирующие действия);
- вознаградить или наказать (оценить).

А. Файоль развил и углубил ряд важных концепций научного управления. Первая из них – вопрос о функциях руководства. Он разделил весь комплекс работ по руководству промышленной компанией на шесть основных групп и определил оптимальное время, необходимое для выполнения соответствующих функций:

- администраторская деятельность управленческого аппарата – планирование, организация, руководство, координация – 40% времени от общего количества;
- коммерческая деятельность – покупка, продажа, обмен – 15% времени;
- техническо-производственная деятельность – производство, отделка,

опробование, контроль – 10% времени;

- финансовая деятельность – осуществление финансового контроля, в частности по наиболее эффективному приложению капитала – 10% времени;

- деятельность, связанная с охраной, т.е. техникой безопасности – 10% времени;

- деятельность по учету положения дел на производстве, т.е. контрольная функция – 15% времени.

С течением лет первоначальный перечень управленческих функций, сформулированный А.Файолем, был расширен специалистами по менеджменту до восьми функций, необходимых для предпринимательства:

1) планирование – основная функция менеджмента, заключающаяся в определении целей и направлений деятельности организации;

2) принятие управленческого решения – функция, являющаяся основной проблемой менеджмента в изменяющейся внешней среде;

3) организация – управленческая функция, помогающая обеспечить эффективное использование человеческих ресурсов и предполагающая структурирование цепи распоряжений, разделения труда, передачу ответственности;

4) укомплектование штата – функция менеджмента, заключающаяся в отборе, назначении, обеспечении роста и развития преданного, хорошо обученного персонала. Фирмы хороши настолько, насколько хороши в них люди;

5) эффективная коммуникация – управленческая функция, посредством которой менеджеры информируют о своих целях и намерениях сотрудников и прислушиваются к ним. Организации с наилучшим моральным климатом – это те, которые сохраняют каналы общения открытыми;

6) стимулирование – вознаграждение сотрудников за нахождение способов эффективной работы на основе долговременной программы;

7) руководство – функция, заключающаяся в координации стиля управления в соответствии со стратегическими планами и требованиями ситуации, способствующая становлению менеджеров признанными лидерами;

8) контроль – управленческая функция, посредством которой предприниматели сравнивают желаемые результаты с достигнутыми и совершают необходимые корректирующие действия.

Ролевая теория поведения руководителя

Генри Минтцбергер, используя метод, названный структурированным наблюдением, выделил десять управленческих ролей менеджера. Эти роли сгруппированы в три основные категории: межличностные, информационные и решающие роли.

Что собой представляют межличностные роли?

Каждый руководитель фирмы обладает юридической властью. Этим обусловлены его межличностные контакты с руководителями других предприятий во время переговоров и подписания контрактов, а также с подчиненными (приказы, устные и письменные распоряжения, совещания и

т.п.). При этом менеджер выполняет роль номинального начальника. Каждый эффективный руководитель фирмы должен быть лидером в стратегическом развитии, способным мотивировать своих сотрудников на достижение долгосрочных целей. Это возможно осуществить при наличии стратегического ресурса.

Для успешного долгосрочного развития менеджер создает команду управленцев и делегирует каждому из руководителей среднего звена управления ответственность за определенное направление. При этом руководитель фирмы выполняет роль связника, обеспечивая успешное взаимодействие в команде управленцев и открытые каналы общения с подчиненными, т.е. передачу информации сверху вниз и снизу вверх.

Что собой представляют информационные роли?

Руководитель фирмы должен обобщать несистематизированную информацию, определять, что необходимо из потока информации для долгосрочного развития, что требуется для руководителей среднего звена управления. На многих преуспевающих фирмах обработкой информации занимается ассистент руководителя фирмы либо привлеченный специалист-консультант по управлению (разработчик информационной системы). Это сложная, трудоемкая роль нервного центра.

Помимо этого руководитель должен организовать передачу своевременной информации специалистам фирмы, а также партнерам, заказчикам и поставщикам.

Что собой представляют решающие роли?

Отличительной особенностью преуспевающих менеджеров является открытая позиция к нововведениям, склонность к разумному риску. При этом руководители фирм выполняют роль предпринимателя.

Невозможно все предусмотреть в будущем. Поэтому, занимаясь стратегическим планированием, эффективный менеджер готов к внешним изменениям, ситуационному управлению. Ситуационный ресурс позволяет руководителю фирмы выступать ликвидатором нарушений. Необходимо отметить, что достаточно редко можно встретить руководителя фирмы со сбалансированным стратегическим и ситуационным ресурсом. Баланс стратегического и ситуационного ресурса возможен при равномерном развитии левого и правого полушарий мозга.

Поскольку в нашей системе распределения не было необходимости в стратегическом планировании, у многих наших руководителей стратегический ресурс незначителен. Да и система образования до сих пор развивает личность односторонне, с доминирующим левым полушарием (ситуационным ресурсом).

К решающим ролям также относятся распределение ресурсов и вознаграждение работников за результаты.

И, наконец, каждому руководителю фирмы приходится принимать решения при выборе надежных внешних партнеров, при защите интересов предприятия, выполняя роль посредника.

Таким образом, целостный образ менеджера предусматривает исполнение всех перечисленных ролей. Часто эффективные менеджеры делегируют

ответственность нервного центра, распределителя, ликвидатора нарушений и посредника руководителям среднего звена управления.

Как функциональный, так и ролевой подходы к менеджменту бизнесом являются ценными для деятельности менеджеров. Управленческие функции позволяют классифицировать предпринимательские задачи. Ролевой подход подчеркивает, что менеджмент бизнесом менее рационален и систематизирован, чем это подразумевает функциональный подход.

По оценке ведущих консультантов, использующих функциональный и ролевой подходы к менеджменту, любой бизнес будет успешным, если он концентрирует свое внимание на поиске и развитии людей, которые:

- 1) обладают восемью основными качествами (характер, инициатива, желание служить людям, интеллект, осведомленность, предусмотрительность, предвидение и гибкость);
- 2) концептуально и стратегически мыслят;
- 3) руководят бизнесом с учетом социальных изменений;
- 4) могут помочь бизнесу справиться с правительственным регулированием;
- 5) эффективно управляют человеческими ресурсами.

Социальная теория поведения руководителя

Современный этап развития менеджмента – этап социального менеджмента – можно также назвать интегративным. С начала 70-х годов XIX в. наметилось устойчивое движение от «*homo sapiens*» (человека мыслящего, разумного) к «*homo integrans*» (человеку целостному). Еще в XIII в. святой Фома Аквинский разделял вещи на четыре класса: которые просто существуют (например, камни); которые существуют и живут (растения); которые существуют, живут и передвигаются (животные); которые существуют, живут, передвигаются и мыслят (люди), считая основным отличием человеческого существа способность мыслить.

Определенное философией Рене Декарта (1596-1650) развитие естественных наук на основе рационального способа мышления уступает в настоящее время место новому целостному познанию окружающего мира. Так называемая «картезианская» картина мира содействовала развитию точных наук, аналитического логического мышления, речи, способности систематизировать, управлять по ситуации благодаря мыслительной деятельности человека. «Картезианский» метод познания мира способствовал развитию левого полушария «*homo sapiens*», в то время как правому полушарию, отвечающему за стратегическое мышление, интуицию, творчество, способность мотивировать, образность, вдохновение, генерацию идей, уделялось очень мало внимания.

На современном этапе руководителям предприятий долговременного успеха возможно добиться только на основе целостного образа мышления. По мнению одного из наиболее преуспевающих бизнесменов четвертого этапа развития менеджмента К. Мацуситы, каждая компания, помимо получения прибыли, должна ставить вполне определенные цели, оправдывающие ее

существование, нести социальную ответственность перед обществом. Каждое предприятие является элементом природы. Предприятия созданы не для того, чтобы уничтожить все живое на нашей планете, а для того, чтобы обеспечить расцвет общества, целостное развитие человеческого существа «homo integrans». На этапе социального менеджмента в стратегических и ситуационных целях важно определить значительные изменения в отношении организации (компании, предприятия, фирмы) к образованию, экологии, здравоохранению и развитию личности.

Социальная активность представляет собой сложный вид деятельности менеджера, требующий развитого чувства ответственности и умения отрешиться от своих личных проблем.

Гармоничное соотношение уступчивости и сопротивляемости (устойчивости) личности руководителя внешним влияниям имеет огромное социальное значение. В сущности это вопрос о том, способен ли менеджер активно участвовать в руководстве организацией. Как показывают результаты исследований, чувство утраты контроля над своей рабочей ситуацией снижает социальную активность, усердие и производительность, вызывает неудовлетворенность. В то же время руководители, считающие, что они сами управляют ситуацией, чаще удовлетворены работой, активнее вовлечены в процесс управленческого труда, их производительность достигает высокого уровня. Самостоятельность, развязывая инициативу, порождая творчество и предприимчивость, способствуя гибкому планированию и координации, повышает социальную активность руководителя.

Тема 3. «Анализ и конструирование организации»

Вопрос 1. Природа и характеристика организации

Вопрос 2. Организационный маркетинг

Вопрос 3. Организационное проектирование

Вопрос 1. Природа и характеристика организации

Организация – система сознательно координируемой деятельности двух и более людей для достижения общей цели.

Современное общество имеет множество различных организаций в области науки, производства, образования, здравоохранения и т.д.

Поскольку почти каждый аспект современной жизни испытывает влияние этих организаций, эффективность управления ими является жизненно важной для здоровой экономики и общества.

Общую характеристику организации можно дать через состав ее элементов и основных сфер. Элементы организации – наличие не менее двух человек, единство цели, совместный труд.

Формальная организация – группа людей, созданная по воле руководства, для достижения целей организации. Неформальная организация – стихийно

образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей.

В структуре организации выделяют четыре подсистемы:

- 1) технологическая система поведения;
- 2) формальная организационная структура, которая зафиксирована в нормативных документах, определяет структуру подчинения, прав, обязанностей, полномочий и ответственности;
- 3) неформальная организационная структура, которая не зафиксирована в документах, но решает деловые задачи, цели предприятия не по формальным правилам, а на основе человеческих связей (например, решение делового вопроса у начальника через ходатайство секретаря или другого человека, способного влиять на принятие решения по личным каналам). Чем более выражена неформальная организационная структура, тем хуже предприятие;
- 4) неформальная межличностная структура отношений в коллективе, симпатии и антипатии.

Руководитель является субъектом всех этих подсистем.

Психологическая структура организации или согласованно действующей системы включает готовность человека работать, общую цель и обмен информацией. Существуют два вида организационных систем: открытая и замкнутая. Открытые организационные системы – современные организации, которые готовы к любым изменениям внешних факторов. Замкнутые организационные системы – традиционные организации, которые не способны быстро отреагировать на изменение внешних условий и очень долго перестраиваются. Предприятия с замкнутой системой являются самообеспеченными, в то время как выживание предприятия с открытой системой зависит от окружающих условий.

Современная организация характеризуется как открытая система, которая непрерывно взаимодействует с определенной окружающей средой и использует ситуационное управление. Ситуация – это определенный набор обстоятельств, которые оказывают большое влияние на организацию в данное конкретное время.

Всем открытым системам свойственно, во-первых, взаимодействие с окружающей средой, во-вторых, синергизм, в-третьих, динамическое равновесие, в-четвертых, равенство конечных результатов.

Взаимодействие с окружающей средой – свойство, которое способствует проведению корректирующих действий в соответствии с внешними изменениями. Если отрицательная обратная связь неисправна или, хуже того, имеется положительная обратная связь с окружающей средой, любые внешние изменения будут ставить открытую организацию в затруднительное положение.

Синергизм – свойство, которое характеризуется качествами организации большими, чем могли бы дать в сумме ее составляющие. Иначе говоря, открытая организация представляет собой эффект $2+2=5$! Синергическое мышление подчеркивает, что конкурентоспособность фирмы определяется тем, как факторы производства мобилизуются и за счет чего эти факторы проявляются.

Одной из проблем организационного поведения является обеспечение эффективного функционирования организации. Комплексный подход к организационному поведению требует интеграции следующих основных функций организации:

1. Организационно-кадровой (отдел кадров): планирование использования людских ресурсов; подбор, прием, расстановка, перемещение, продвижение, учет и увольнение кадров по группам: руководители (линейные, функциональные, высшие); инженерно-технические работники, специалисты и служащие; рабочие редких специальностей и высокой квалификации; рабочие массовых специальностей.

2. Учебно-воспитательной (отдел развития персонала): профессиональная ориентация, отбор, подготовка, переподготовка, повышение квалификации, оценка подготовленности и аттестация кадров; обеспечение равных возможностей занятости.

3. Социально-экономической (отдел труда и заработной платы): трудовые отношения; расписание (график) работы; качество жизни (условий труда); заработная плата; стимулирование труда; компенсации и пособия.

4. Исследовательско-проектной (отдел научной организации труда): исследование рабочих процессов и их планирование; безопасность труда; охрана здоровья.

5. Психолого-педагогической (отдел психологии труда): решение социально-психологических вопросов производства, в том числе комплектование трудовых коллективов, анализ и улучшение психологического климата в коллективах, прогнозирование и планирование социального развития коллектива.

6. Информационно-аналитической (отдел социальной информации): анализ трудовой дисциплины; контроль и оценка действий персонала; анализ использования и текучести кадров.

В среднем корпорации, фирмы США, Западной Европы и индустриальных стран Востока меняют управленческие структуры каждые 3-5 лет, в зависимости от того, в какой фазе развития находится организация. Выделяют следующие фазы развития организации.

Фаза 1 – рождение организации. Для нее характерны: определение главной цели; кризис стиля руководства (руководство одним человеком); основная задача организации – выход на рынок; характерная организация труда – стремление к максимальному увеличению прибыли.

Фаза 2 – детство и юность. Главная цель – кратковременная прибыль и ускоренный рост; выживание за счет жесткого руководства; основная задача – укрепление и захват части рынка; организация труда – планирование прибыли, увеличение жалованья.

Фаза 3 – зрелость. Главная цель – систематический, сбалансированный рост и формирование имиджа организации; эффект руководства за счет делегирования полномочий (децентрализованное руководство); основная задача – рост по разным направлениям, завоевание рынка, учет разнообразных интересов; организация труда – разделение и кооперация, премия за

индивидуальный результат.

Фаза 4 – старение организации (высшая ступень зрелости). Главная цель в развитии организации – сохранить достигнутые результаты; в области руководства эффект достигается за счет координации действий; основная задача – обеспечить стабильность организации; организация труда – свободный режим труда, участие в прибылях.

Фаза 5 – возрождение организации. Главная цель – обеспечение выживания по всем функциям; рост – за счет коллективизма; основная задача – омоложение организации; организация труда – внедрение научной организации труда, коллективное премирование.

Формы, методы и способы реорганизации управленческих структур многообразны. В целом их можно свести к нескольким направлениям:

1. Совершенствование структур за счет внутренних упрощений. Оно осуществляется путем превращения линейных структур в более плоские за счет сокращения числа уровней управления. Последнее чаще всего достигается децентрализацией управления, делегированием полномочий.

2. Замена структур механистического типа на адаптивные. Это наиболее радикальный путь реорганизации структур организации. Его избирают в критические для фирмы моменты, при угрозе ее жизнеспособности. Для осуществления такой реорганизации нужен сильный лидер с командой. Лидерство – целенаправленное влияние на людей,

для того чтобы объединить их усилия ради достижения цели, которую все они считают желательной.

3. Интегрирование (инкорпорирование) органических структур в механистическую структуру. Это создание венчурных (отделов прогнозирования риска), инновационных отделов, бизнес-центров, бригадных структур, экспертных групп и пр. Современный менеджмент в развитых странах считает такие преобразования первейшим условием обеспечения эффективной деятельности фирмы.

4. Создание конгломератной структуры. Понятие «конгломерат» означает сочетание разнородных элементов. Конгломератную структуру может иметь фирма, если ее отделы построены по разным признакам, например в одном используется функциональная структура, в другом – линейная структура по территориальному принципу, в третьем – матричная структура. Однако чаще всего конгломератами являются гигантские корпорации, включающие десятки почти самостоятельных фирм, предприятий. Высшее руководство такой корпорации, как правило, сохраняет за собой функцию управления финансами.

Руководство конгломерата дает возможность каждой фирме, входящей в его состав, выбрать свою организационную структуру. В случае неэффективной работы какой-нибудь фирмы ее можно продать без ущерба для организации в целом.

5. Формирование модульных и атомистических организаций. В эпоху информационной стадии развития общества, или «супериндустриальной цивилизации», бюрократия заменится новой формой организации. Это объединения предприятий-модулей, создаваемых и ликвидируемых в за-

висимости от потребности в них. Вокруг крупных фирм (корпораций) могут возникать независимые мелкие компании. Между теми и другими устанавливаются операционно-контрактные отношения.

Некоторые специалисты предсказывают появление «атомистических» организаций, в которых будут отсутствовать отношения прямой административной подчиненности. Элементы такой организации связываются между собой общей корпоративной культурой и системами телекоммуникации. Это направленность на немассовую экономику, несерийность производства и нестандартность продукта. Структуры организации должны будут работать на отдельного потребителя.

Вопрос 2. Организационный маркетинг

Анализ организационных систем – сложный многоступенчатый процесс, в котором можно выделить пять стадий: 1) изучение проблем организации; 2) выработка идей; 3) оценка идей; 4) планирование нововведений; 5) анализ и обратная связь. Рассмотрим более подробно каждую стадию.

Первая стадия – изучение проблем организации. В этой стадии выделяются следующие этапы:

- 1-й этап: постановка проблемы (выявить, какие конкретно трудности имеются, понять природу проблемы). Если проблема была изначально неверно поставлена, то все дальнейшие усилия и финансовые затраты могут оказаться бесполезными. Неверно осознают проблему чаще всего вследствие низкой квалификации, жестких финансовых установок, узкого профессионального кругозора, а также из-за несвоевременности или «навязанности сверху» определенных проблем и решений. Постановка проблемы включает в себя следующие шаги: осознание конкретных трудностей, природы проблемы; осознание целей, т.е. чего намереваются добиться; выделение критериев успеха (как определить, достигли мы поставленных целей или нет?);

- 2-й этап: сбор информации, построение информационной модели проблемной ситуации. Важно учитывать не только «свою» информацию, но и информацию «оппонентов», «конкурентов», хотя обычно значимость «чужой» информации субъективно занижают, ей не верят, недооценивают или игнорируют, что совершенно неверно;

- 3-й этап: построение концептуальной модели проблемной ситуации, целостного понимания проблемы. Узкий профессиональный опыт, жесткие установки, когда новая информация «втискивается» в старые рамки или игнорируется, могут вновь исказить целостное, концептуальное понимание проблемы.

Вторая стадия – выработка идей. Есть разные методы выработки идей, но более эффективен метод «мозгового штурма», основные принципы которого следующие: работает группа из 5-10 человек разных специальностей; люди находятся в состоянии мышечной и психической расслабленности; критика идей запрещена, чужие идеи можно хвалить, развивать дальше или предлагать свою идею; приветствуются необычные, «глупые» идеи; любые идеи, какими

бы странными и вроде бы неподходящими они ни казались, записываются, но не оцениваются во время «мозгового штурма»; авторство идей не указывается; после окончания работы все идеи приводятся в логический порядок и каждая обсуждается в группе экспертов.

Третья стадия – оценка идей. Эта стадия предусматривает выбор альтернатив, отсеив неприменимых идей. Вначале полезно оценить достоинства, преимущества каждой идеи, а затем ее эффективность, реалистичность, практичность, экономичность и другие критерии, а также последствия, риск неудачи выбираемых альтернатив. При оценке, к сожалению, часто играют большую роль мотивы личной безопасности, и руководитель оценивает риск конфликта с кем-либо, риск неопределенности, непредвиденности поворота событий, а не идею как таковую.

Четвертая стадия – планирование нововведений. Эта стадия предусматривает планирование изменений в организации, когда четко определяется, что, какие работы, к какому сроку и кто должен выполнить. Члены рабочих групп должны ясно представить себе общий план и конкретные практические шаги, которые будут предприняты ими.

Пятая стадия – анализ и обратная связь. Эта стадия включает в себя следующие этапы: 1) практическая реализация плана, управленческого решения; 2) анализ и контроль действий, результатов для их улучшения; 3) в случае необходимости коррекция управленческого решения, возврат на стадию «изучения проблемы» или «выработки идей» или другие промежуточные этапы.

Ключом к тому, чтобы повысить эффективность управления организацией, является личность руководителя, а именно его индивидуальный стиль организационного поведения. То, как он способствует своему собственному профессиональному и личностному развитию, отражается на эффективности управления организацией. Данное суждение находится в противоречии с целым рядом предположений, которые культивируются в течение десятилетий в виде мифов на тему о том, что делает человека руководителем.

Миф № 1. «Истинное руководство – это что-то чрезвычайно редкое». Критика слабости руководства, его пассивности, отсутствия четких ориентиров, неопределенности стратегического планирования, наличия «управленческих дыр» приводит к обоснованному выводу о том, что у нас либо вообще нет руководителей, либо их слишком мало. Может, так оно и есть. Вместе с тем повседневная практика показывает, что способности к руководству широко распространены. Значительная часть людей в служебной деятельности и в семейном кругу берет на себя роль лидера, причем явно не без успеха.

Миф № 2. «Руководителями рождаются, а не становятся». Хвалебные описания руководящих личностей могут подтолкнуть к данному неверному предположению. Тот же, кто более внимательно исследует данный вопрос, увидит, что навыки руководства можно приобрести, что их можно развивать. Обучение может оказать помощь, но не следует забывать, что при этом речь идет об очень индивидуальном процессе развития и роста, характеризующемся

находками и заблуждениями, победами и поражениями, интуицией и здравым смыслом.

Миф № 3. «Руководители обладают харизмой». Признаками харизмы являются единственные в своем роде способности, благословенное вдохновение, дарованное провидением и излучаемое со сверхъестественной силой. Возможно, что бывают харизматические руководители. Однако если даже и имеется что-то типа харизмы, то это, по всей вероятности, является не предпосылкой к руководству, а скорее результатом. При этом речь идет о вполне нормальных людях, толстых и худых, больших и маленьких, одетых элегантно и скромно.

Миф № 4. «Руководить можно только сверху». В сильно централизованных организациях данное утверждение может соответствовать истине. Вместе с тем на уровнях, находящихся ниже верхнего, такая точка зрения может являться передаваемым из поколения в поколение алиби для того, чтобы, удобно откинувшись на спинку стула, ничего не делать, отфутболивать от себя ответственность и сваливать всю работу на тех, кто там, «наверху». В длительной перспективе организация способна выжить только в том случае, если на всех уровнях будут иметься самостоятельные и инициативные руководители.

Миф № 5. «Руководители командуют, подгоняют, манипулируют и контролируют». Данный предрассудок также не нашел подтверждения. Руководство заключается не столько в осуществлении властных полномочий отдельными личностями, сколько в способности помочь другим развить их собственные умения и способности, продемонстрировать людям их собственные положительные качества, а также направить энергию всех на достижение общей цели. Данной цели достичь невозможно с сотрудниками, которых держат «на коротком поводке», деятельность которых не управляется, а регламентируется, которых пренебрегают, которых не принимают всерьез и используют не по назначению. В отношении руководства начинают распространяться неблагоприятные инсинуации, оно утрачивает доверие и о совместном достижении цели не может быть и речи. Возможно, высказывание дирижера одного из больших оркестров филармонии отражает саму суть данного вопроса: «Чтобы вместе делать музыку, прежде всего необходим человеческий контакт».

Исходя из опыта, примерно 90% своего рабочего времени руководители проводят с людьми и при этом значительную часть его посвящают решению кадровых вопросов. Руководители оказывают большое влияние на сотрудников, поэтому они должны нести большую ответственность перед ними.

В зависимости от успехов в прошлом руководители ставят перед собой все более далеко идущие цели. Честолюбивые устремления используют для того, чтобы в процессе их реализации расти и развивать собственные способности. Поскольку многие руководители занимались или занимаются спортом, они приучены к тому, чтобы быть оцененными по своим результатам.

Практически у всех руководителей выработано чутье, позволяющее определять расхождения между их способностями и предъявляемыми к ним в

рабочем порядке требованиями.

Несмотря на банальность, решающим по своим последствиям оказалось то, что положительное самовосприятие и уверенность в себе заражают оптимизмом окружающих. Кроме того, необходимо следить за тем, чтобы сотрудники хорошо себя чувствовали, чтобы у них было о себе положительное мнение, – в этом, возможно, заключается квинтэссенция успешного руководства.

Американский психоаналитик Майкл Маккоби в середине 70-х годов XX в. разработал модель профессиональных ролей, которая позволяет анализировать культуру предпринимательства с точки зрения различных профессиональных взглядов.

В основу этой модели положены подробные интервью 250 представителей руководящего персонала.

Маккоби исходил из того, что каждый индивид создает для себя индивидуальную теорию о действительности, без которой не было бы возможности упорядочить и обработать хаотический опыт. Эта далеко не совсем осознаваемая теория распадается на три составляющие под теории:

1. Концепция своей личности. Здесь речь идет о том, как каждый сам себя представляет и ощущает в обществе. Есть, например, люди, которые держат себя высокомерно и заставляют других, хотя, может быть, и в довольно деликатной форме, постоянно это чувствовать. Конечно, возможно и совершенно противоположное: кто-то чувствует себя среди других зачастую более слабым. Ему себя жаль, он бессознательно вновь и вновь создает ситуации, которые подтверждают его гипотезу о самом себе.

2. Концепция окружающего мира. Через собственную концепцию мы развиваем взгляды об окружающем нас внешнем мире. Тем самым мы практически создаем нашу сугубо индивидуальную модель мира, которая поначалу существует только в нашей голове и прежде всего содержит заметки о других людях. Кто-то, например, может исходить из того, что все люди, в сущности, добры, благородны и морально безупречны. Однако можно представить человека, который пришел к противоположному мнению: во внешнем мире, похожем на джунгли, царят ненависть, зависть, подлость и предательство.

3. Концепция профессиональной роли. Профессиональные воззрения базируются на том, какие цели реализуются человеком в работе, какие запросы и мотивы он этой работой хочет удовлетворить. Эти удовлетворенные запросы в свою очередь создают основу его чувства собственной ценности, соответствия профессии. Проще говоря: что является для кого-то профессионально важным, что он ценит, какие предпосылки нужно иметь, для того чтобы он чувствовал себя хорошо? Что понимается под профессиональным успехом, что ценится в сотрудниках?

Эта индивидуальная теория о действительности со всеми составляющими ее подтеориями имеет явную тенденцию к высокой жизнеспособности. Она представляет собой практически почти герметичную, замкнутую систему. Концепции своей личности, окружающего мира и профессиональной роли

должны быть сбалансированы и согласованы между собой.

С ростом уверенности в концепции своей личности увеличивается опасность того, что теряется связь с реальной действительностью, кто-то больше не воспринимает происходящее во внешнем мире, но это ему безразлично. В нормальном случае это приводит, однако, к полной компромиссов ролевой игре между реальностью и идеей реальности. Границы системы проницаемы, способность изменяться, воспринимать и пробовать новое сохраняется.

Заслугой М. Маккоби является то, что он идентифицировал некоторые профессиональные роли на эмпирической основе. Раскроем основные из них:

1. Специалист. Специалисты чувствуют себя самими собой прежде всего благодаря работе и в незначительной степени благодаря деньгам и славе. Они стремятся что-то создать, построить; они хотят участвовать в деле, когда что-то создается. Качество, совершенство и экономия почитаются как абсолютные ценности.

На предприятии специалисты любят четкий порядок, который им позволяет полностью сконцентрироваться на своей работе. Ощутимые переживания успеха проявляются тогда, когда удастся решить проблему лучше, чем прежде, но не обязательно лучше, чем другие.

Знания, профессиональное ноу-хау, умение, аккуратность, изобретательность, дисциплина, уважение к другим и их успеху являются основой их идентификации.

Соревнованию с другими не придается большого значения. Специалисты предприятий, которые соревнуются между собой, зачастую видят друг в друге больше коллегу, чем конкурента. Они свободно обмениваются мнениями. Специалистов в области маркетинга такое поведение, учитывая существующие преимущества соревнования, иногда доводит до белого каления.

Специалисты в большей степени борются с задачами, проблемами и прежде всего за качество, нежели конкурируют с коллегами.

К риску, которому подвержены специалисты, относится их стремление к совершенству. В своем стремлении они постоянно испытывают страх, что не все в порядке, не все ладится. Одолеваемые более или менее неприятными фантазиями о неудаче, они развивают в себе ярко выраженное чувство осмотрительности, постоянно следят за тем, как бы чего не случилось. Соответствующим непониманием и расспросами они нервируют и смущают окружающих их людей.

Если действительно кто-то допускает ошибку или недосмотр, то на него обрушивается жесткая критика.

Когда специалисты допускают ошибку, они сердятся сами на себя: вновь и вновь бросают уже начатую работу, начинают все сначала; даже в написанном от руки тексте им, например, ненавистны зачеркивания, дополнения и исправления.

Кроме того, для специалистов почти не имеют значения расход времени и затраты. Если от них требуется несколько цифровых показателей, то они представляют через несколько дней расчеты на десяти страницах с таблицами

всех цветов радуги. Предстоящие повышения по службе становятся для них проблемой: если поручить им руководящую должность, то можно, как правило, потерять хорошего специалиста и получить при этом плохого руководителя, поскольку так хорошо, так точно, так пунктуально не работает ни один сотрудник. Лучше всего, если бы они все делали сами.

Они считают, что самое страшное – это ошибка. Сбой, по их мнению, ведет к немедленному увольнению, к вечному позору или, по меньшей мере, к тому, что ему «оторвут голову».

Поскольку среди специалистов может наблюдаться тенденция подчиняться и приспосабливаться, они подвержены опасности участия в очень интересных проектах с профессиональной точки зрения, не заботясь о морально-этическом значении. Их увлечением проблемой легко злоупотребляют.

Но несмотря ни на что специалист заботится о соблюдении качественного стандарта и о том, чтобы предприятие вышло на рынок с профессионально грамотным предложением.

2. Интегратор. Интеграторы ценят хороший климат в группе. Надежность значит для них больше, чем успех. Они стремятся к сглаживанию противоречий. К другим они испытывают уважение и ценят их. У них явно прослеживается тенденция увлечения делом; они охотно осознают себя частью могущественной организации. Поэтому интеграторов можно назвать людьми, работающими на компанию, которые постоянно стремятся к поддержанию работоспособности предприятия. При этом они заботятся о том, чтобы во всем был порядок. Признаки беспорядка и хаоса действуют на них скорее устрашающе. Благодаря своей посреднической и уравнивающей функции они развили в себе какой-то особый орган, который подобно антенне улавливает чувства и настроения других людей. Все сказанное хорошо объясняет тот факт, что интеграторы не заинтересованы в соревновании внутри коллектива, поскольку в этом случае могла бы возникнуть конкуренция, нарушающая их стремление к гармонии. Они могут себе представить по-спортивному честное соревнование; интеграторы видят в нем «борьбу каждого с каждым».

Находясь в роли интегратора, подвергаешь себя опасности чрезмерного приспособления. В связи с этим интегратор постоянно испытывает страх перед тем, что он не угодил другим. Он делает лишь то, чего от него ждут другие. Собственные потребности и желания в расчет не принимаются, он от них сам отказывается.

В экстремальном случае интеграторы чувствуют себя ответственными за других. Они стремятся предугадать любое желание других, развивают в себе чувство вины, если у других не ладится дело.

Если специалист, обращаясь к новому сотруднику, обычно спрашивает: «Какова ваша профессиональная подготовка?», то типичным для интегратора является вопрос: «Вы понимаете других людей, вы умеете слушать других?»

Вывод: без интеграторов обойтись нельзя. В деле они являются носителями общей этики, они заботятся о том, чтобы предприятие не

развалилось.

3. Менеджер-игрок. В менеджере-игроке видится профессиональная роль, которая существовала и раньше, но его в отличие от интегратора и специалиста сложнее охватить взглядом и при описании этой фигуры можно допустить ошибку. Менеджер-игрок не боится конкуренции. Напротив, благодаря соревнованию и постоянной самооценке по отношению к другим он чувствует себя окрыленным, возбужденным, ощущает на себе вызов со стороны других.

Вместо того чтобы все ставить на одну карту, он любит вести несколько «игр» одновременно, подобно игроку в рулетку, делающему одновременно ставки на нескольких столах. Реальность он представляет себе как сумму шансов. Чем больше возможностей для выбора, тем больше математическая вероятность оказаться победителем. Поэтому и поражения не воспринимаются особенно трагично, поскольку игрок всегда делает ставки на несколько лошадей.

Обладая значительной долей чувствительности, интуиции и, может быть, плутоватости в положительном смысле слова, игроки заботятся о том, чтобы объединить нужных людей и вовлечь в игру других, причем действуя не топорно, а элегантно и как бы между прочим. Подобно режиссерам, действующим на заднем плане, они специализируются на конструктивных играх и инстинктивно избегают деструктивных и убыточных.

Этот тип менеджеров стремится с помощью нововведений всегда, хотя бы на самую малость, быть впереди конкурентов. Работа должна приносить удовлетворение, и менеджеры делают усилия, чтобы не разорваться между собственной карьерой и успехом предприятия. Личная жизнь и дело сливаются воедино, лозунг «служба службой, а выпивка выпивкой» мало применим к ним. Руководя сотрудниками, они скорее управляют ими, нежели принуждают их. Им нравится увлекать других и создавать тем самым мотив к действию. При этом они охотно осознают себя членами одной команды, но в то же время другим должно быть ясно, что менеджеры-игроки всегда хотят оставаться первыми среди равных.

К теневым сторонам менеджеров-игроков относится то, что, ведя игру конструктивно и честно, они мало стремятся к пониманию менее ловких, быстрых и смелых, чем они, людей. Здесь у игроков нет большого сострадания, и они быстро делят весь мир на победителей и побежденных.

Если роль игрока становится слишком нервной, то стремление быть всегда лучше других превращается в навязчивую идею, у него развивается сильно выраженное чутье к мнимым участникам соревнования, конкурентам и соперникам, которых нужно одолеть любой ценой. При этом используются лишь такие категории мышления, как «успешный – безуспешный» и «победитель – побежденный». После этого игроки начинают разрушаться, лишая себя качеств игрока: они напрягаются и вместо того чтобы свободно импровизировать, пытаются использовать силу.

В этом случае для решения проблем они ищут, как лунатики, самый длинный, обстоятельный и поэтому самый тяжелый путь, который, правда, затем охотно выдается игроками за апогей утонченности расчета, хотя для

окружающих все же остается непонятным, где проходит граница между сообразительностью и глупостью, т.е. между двумя качествами, которые в пограничных ситуациях, как известно, соседствуют друг с другом.

В идеальном случае менеджер-игрок – это такой человек в деле, который заботится о равновесии сил, в том числе и в отношении к специалистам и интеграторам, думает о гибкости и конкурентоспособности.

«Боец в джунглях». «Бойцы в джунглях», обладая «легким параноидным налетом», руководствуются негативной концепцией окружающего мира. Их мир распадается при этом на сообщников и врагов.

«Бойцы в джунглях» подобно львам возводят свою империю без оглядки на других, без зазрения совести уничтожая конкурентов и, благодаря своему монопольному положению, беспрепятственно используют зависимость клиентов и поставщиков. Свою империю они защищают зубами и когтями, и любой нападающий должен знать, что его атака будет отбита, а сам он уничтожен.

«Бойцы в джунглях» проявляются и в другом качестве, а именно как лисы, которые поселяются в организациях, делают в ней свою нору, чтобы из нее, будучи надежно защищенными и укрытыми, плести свои эгоистические интриги.

Существование этих «бойцов» нельзя, по всей видимости, отвергать. Когда находит коса на камень, в каждом, наверно, проявляется немного от такого «бойца».

Если посмотреть пристальнее, нетрудно заметить на многих предприятиях распределение описанных ролей. Напрашивается связь с определенными сферами культуры соответствующих отраслей: в инвестиционной культуре, вероятно, чаще можно встретить специалиста, в торговой культуре – менеджера-игрока.

Помимо этих довольно поверхностных связей, которые в каждом отдельном случае должны уточняться, возникает более интересный вопрос о том, как отдельные представители различных ролей относятся друг к другу и в какой степени они чувствуют угрозу для своей собственной концепции в связи с различными ролевыми представлениями, поскольку это обязательно ведет к ряду запрограммированных конфликтов. Эти конфликты, однако, воспринимаются участниками без их осознания, так как существует сильная тенденция к поиску причин конфликта прежде всего в чертах характера, а не в личном профессиональном воззрении участника конфликта.

4. Менеджер-игрок и специалист. Отношения между ними открывают широкие перспективы для взаимных конфликтов. Усердные менеджеры, например, используют гордость специалиста и его боязнь перед ошибкой. Кроме того, они заставляют специалистов делиться своими знаниями с другими. Менеджеры-игроки не дают специалистам достаточно времени для осуществления их стремления к совершенству.

Специалисты чувствуют угрозу со стороны динамичных, быстрых и умеющих быстро приспособливаться менеджеров-игроков. Специалисты приходят в отчаяние и тогда, когда не могут добиться у менеджеров своих

профессионально подготовленных предложений, поскольку они при этом учитывают политические аспекты, связанные с властью, которые менеджер постоянно имеет в виду. Настоящему специалисту трудно понять и постичь, почему менеджер-игрок блокирует, в общем-то, хорошие идеи, которые, однако, могут изменить или уничтожить хитросплетенные и скрытые структуры влияния и власти.

С другой стороны, менеджер-игрок чувствует для себя угрозу со стороны специалиста, когда последний пытается притормозить или смутить менеджера, выдвигая, по его мнению, незначительные отговорки в целях достижения совершенства. Если менеджер не видит ничего особенного в том, что на рынок поступает не совсем готовый продукт, чтобы победить конкурента, то специалист видит в этом явное преступление, так как это требует от него практически переделки себя, чему он и противится.

Как показывает опыт, в трудные времена чаще увольняются те, кто слишком полагался на свои менеджерские способности, и торжествуют специалисты.

5. Менеджер-игрок и интегратор. При их сотрудничестве может возникнуть недоверие, поскольку интеграторы опасаются сотрудничать с людьми, которые, по их мнению, не заботятся о других, а лишь стремятся к успеху и своему удовольствию.

Чересчур усердному и пробивному менеджеру интегратор не доверяет еще и потому, что он изматывает сотрудников и постоянно должен быть победителем. По мнению интегратора, менеджер-игрок, быстро меняя посты, наносит вред целостности и доброму имени организации, он ставит все это «на игру». Поскольку интеграторы в экстремальном случае созданному хаосу предпочитают постоянную пассивность, они стремятся защитить предприятие от рискованных, по их мнению, маневров менеджеров. Кроме того, интеграторы сомневаются, можно ли доверять самоуверенным, оптимистичным и полным надежд прогнозам и планам менеджеров, – может быть, менеджеры-игроки всего лишь изощренные, слащавые и красноречивые искушители?

С другой стороны, и интеграторы могут довольно сильно действовать на нервы менеджерам. Подобно тому, как в браке один из партнеров может постоянно настаивать на выяснении отношений, в действительности не нуждаясь в этом, так и менеджеры-игроки жалуются на то, что дела могли бы идти лучше, если бы интеграторы для осуществления проектов затрачивали бы столько же сил, сколько и на свои внутренние интриги. Под влиянием своего мнения о чрезмерном стремлении интеграторов к гармонии, представления менеджеров-игроков все больше и больше сползают в направлении «производственного священника», который во всем разбирается и все понимает. Интеграторы более ориентируются именно на процесс, в то время как менеджеры-игроки больше заинтересованы в результатах и успехе.

6. Специалист и интегратор. Интеграторы зачастую считают специалистов технократами, стремящимися к совершенству, у которых в результате механического мышления отсутствует гуманно-психологическое и моральное понимание проблем. Поэтому интеграторы испытывают к специалистам даже

жалость. С другой стороны, специалисты видят в интеграторах скорее «в техническом отношении никчемных людей», фактически ничего не приводящих в движение.

Следует отметить, что все описанные роли, кроме «бойца в джунглях», предполагают взаимодействие. Модель М.Маккоби может явиться большим вкладом в дело лучшего взаимного понимания намерений и опасений другой стороны, открытого сближения сторон.

Вопрос 3. Организационное проектирование

Проектирование – процесс создания проекта предполагаемого или возможного объекта, состояния. Наряду с традиционными видами (архитектурно-строительное, машиностроительное, технологическое и др.) начали складываться самостоятельные направления проектирования человеко-машинных систем, трудовых процессов, организаций, экологическое, социальное, инженерно-психологическое, генетическое и др.

В зарубежной и отечественной специальной литературе можно встретить попытки связать организационное поведение с проектированием. Утверждается, к примеру, что организационное проектирование – базовая основа формирования проекта любого социального объекта и эталона культурного поведения его индивидов.

И в этом отношении проектирование поведения вполне допустимо, так как организационное поведение управляемо и, следовательно, предварительное планирование, создание прототипа поведения и осуществление определенных планов полностью оправдано. Организационное проектирование поведения – разработка проекта как базовой основы формирования слаженной производственной деятельности и поведения индивидов и групп в организации.

Конечной целью развития организации всегда было приведение в соответствие целей предприятия и запросов сотрудников. Эта основная идея практически пронизывает всю деятельность современного руководства. В этой связи при рассмотрении культуры предпринимательства возникают следующие вопросы:

- как привести в соответствие цели предприятия с запросами сотрудников?
- как влияют на культуру различные собственные профессиональные концепции руководящего персонала и сотрудников?
- какие конфликтные ситуации возникают между различными профессиональными взглядами?
- какой вклад вносят различные по направлению культуры в удовлетворение запросов сотрудников?
- в какой из культур сотрудники чувствуют себя уверенно, видят возможности приложения своих сил, имеют возможности для личного роста и успеха?
- в какой степени проявляется эффект сотрудничества между организацией и персоналом?

В настоящее время настойчиво подчеркивается необходимость интеграции культуры предпринимательства и сотрудников. И здесь на первом плане стоит проблема снятия противоречий между культурой сотрудников и предприятия, достижения симбиоза.

Ориентация целей на власть

Организации, ориентирующиеся на власть, стремятся доминировать в своем мире. Они не готовы без сопротивления преклоняться перед внешними державными влияниями и законами.

Рынки, производственные линии, ресурсы, т.е. собственные сферы интересов и влияния, ревностно охраняются. Проявляется постоянное стремление удовлетворять свои притязания за счет других, более слабых организаций.

Подобная ориентация на власть хорошо была видна у ряда международных смешанных концернов, которые в 70-е годы главным образом продавали и покупали фирмы, как некоторые торговцы продавали и покупали сигареты или водку, причем без оглядки на людей и общее благо. Идея роста стала самоцелью. Внешне они действовали при этом зачастую на грани законности, внутри царил закон джунглей.

Поскольку к настоящему времени первоначально классические смешанные концерны давно уже очищают структуры своих фирм от ненужного и концентрируют свои усилия на определенных отраслях, может возникнуть ошибочное мнение, что этот вид организаций является феноменом прошлого. Как раз наоборот, по крайней мере в России уже в течение нескольких лет рынок приватизации характеризуется драматической борьбой между промышленно-финансовыми группами, связанной с захватом заводов, фабрик, фирм и даже целых отраслей, находящихся на этом поле сражений.

Сегодня более мягкая форма ориентации на власть иногда встречается на предприятиях с патриархальным ведением хозяйства. Забота о сотрудниках рассматривается здесь как серьезная обязанность. К сотрудникам относятся подчеркнуто предусмотрительно, «в мягких перчатках». Но если сотрудники проявляют сопротивление, то очень быстро они увидят железный кулак, скрывавшийся под этой мягкой перчаткой.

Ролевая ориентация целей

В отличие от царящей во властных организациях безудержной автократии, организации с ролевой ориентацией держатся в максимальной степени рационально и упорядоченно. Конкуренция и конфликты регулируются и заменяются договорами, соглашениями, правилами и процедурами. Обязанности, права и привилегии тщательно разделены и уважаются другими. Упор, делающийся на иерархию и статус, уравнивается подчеркнутой законностью в действиях и соблюдением своих и чужих ограничений и законов. В утрированной форме различие между организациями, ориентирующимися на власть и на роли, сравнимо с различием между диктатурой и конституционной монархией.

Предсказуемость поведения, надежность, стабильность и уважение занимают здесь такое же высокое положение, как умение и профессиональные способности. Корректное поведение приобретает все более важное значение по сравнению с эффективным действием. В связи с тем, что процесс развития сложен, система изменяется очень медленно.

Коммерческие организации вряд ли могут себе позволить использовать ролевую ориентацию в указанном смысле слова. Этого не допускают рынки, находящиеся в динамике. Однако на предприятиях с выраженными монопольно-рыночными позициями, на сильно регулируемых рынках заметна постоянная тяга поставить процедурную корректность выше эффективности в действиях. Хотя при этом в банках, страховых учреждениях, на предприятиях снабжения и в ведомствах распространяются безликость, бездушный рационализм и бюрократия, у клиентов нет другого выбора, как только смириться с этим.

Проблемная ориентация целей

В организациях проблемной ориентации успех и результат стоят на первом месте. Независимо от того, идет ли речь о реформе администрации или о помощи бедным, структура организации, вся ее деятельность направлены на достижение этих первостепенных целей.

Причины и условия, мешающие или затрудняющие решение этих задач, трансформируются или устраняются. Верхушка предприятия, саботирующая достижение успеха, устраняется. Отжившие положения, мешающие решению проблем, отбрасываются и заменяются новыми соглашениями, те сотрудники, которые не выполняют своих задач, заменяются или обучаются. Личные потребности и социальные соображения игнорируются, если их нельзя увязать с поставленной целью. Решающее значение имеет продвижение вперед после решения задачи или проблемы.

Авторитет лишь тогда что-нибудь значит, когда он подтверждается знанием, способностями и умением. Власть и занимаемый пост не являются основой авторитета. Не появляется угрызений совести, когда переступают через правила и указания или ломают их, если они стоят на пути решения проблемы.

Вообще в предпринимательстве проблемной ориентации нет застывшей связи с существующей организационной структурой. Если она оказывается нефункциональной, ее изменяют или продумывается путь для умелого обхода. В этом проявляется один из источников отделенного от регулярной организации со штабом и линейными связями проектного менеджмента, благодаря которому должны быть преодолены недостатки традиционной организации. В организациях, ориентирующихся на власть, и организациях ролевой ориентации проектные коллективы, таким образом, являются единственными подразделениями, работающими исключительно с проблемной ориентацией.

К классическим инструментам в предпринимательстве проблемной ориентации относится такой технический прием, как целевое управление, позволяющий, в свою очередь, объяснить, почему использование целевого

управления в организациях, ориентирующихся на власть и на роли, обречено на провал.

Ориентация целей на сотрудников

В отличие от трех уже описанных ориентаций, целью этих организаций является удовлетворение запросов своих сотрудников. Здесь отвергается авторитет в понимании организаций, ориентирующихся на власть, и организаций ролевой ориентации. Вообще в экстремальном случае может признаваться профессиональный авторитет. Однако в большинстве случаев исходят из того, что сотрудники готовностью помочь, коллегиальностью и использованием передового опыта оказывают влияние и поддерживают друг друга.

Большое значение имеет согласование индивидуальных целей целями предприятия, что выражается в организационной морали. Организационная мораль – фактор, противостоящий центробежным силам индивидуальных интересов и мотивов работающих в организации людей. Цель организационной морали – сочетание или совпадение кооперативных и индивидуальных компонентов организации.

Фирма служит основой для самовыражения своих сотрудников. Рост, расширение сферы влияния и максимальное увеличение прибыли не имеют первостепенного значения. Хотя существует желание выжить с прибылью, здесь хотят работать прежде всего с партнерами-единомышленниками над рациональными проектами, доставляющими удовольствие.

Нельзя не видеть, что и крупные организации подвергаются все более усиливающемуся давлению, развивающемуся в этом направлении. Нельзя не слышать призыва к такой работе, которая находилась бы в созвучии с личной системой ценностей. Именно в этом следует искать одну из причин того, почему тема культуры предпринимательства становится актуальной: совпадают ли ценностные представления организации с ценностными позициями сотрудников.

Описанные ориентации целей организации, направления и формы самовыражения в зависимости от собственной профессиональной концепции кажутся привлекательными или непривлекательными. Они позволяют судить о том, как в организации:

- принимаются решения;
- используется человеческий потенциал;
- относятся к окружающему миру.

Для выбора пути конструирования организации попробуем представить объективную картину эффективности перечисленных четырех типов ориентации целей организации на основе оценки их сильных и слабых сторон по критериям внешней и внутренней способности выживания.

Внешняя способность выживания

Исходя из того, что предприятия при усиливающемся росте противостоят окружающему миру, становящемуся все более сложным и комплексным,

организация, ориентирующаяся на власть, не относится к тем формам, которые способны гибко и эффективно принять сделанный вызов. Поскольку решения главным образом принимаются на самом верху, это приводит к волоките. Хотя здесь работают по указанию и командные звенья сверху вниз хорошо развиты, коммуникация снизу вверх, с помощью которой передаются импульсы изменений, зачастую затруднена. Предложения и инициативы на своем пути наверх должны преодолеть ряд иерархических барьеров, которые действуют подобно фильтрам, поэтому наверх попадает лишь то, что в настоящее время кажется подходящим с точки зрения окружения руководителя.

В организациях ролевой ориентации быстрому приспособлению к стремительным изменениям противостоит несчетное количество процедур, правил и регламентаций. В связи с сильной внутренней ориентацией вряд ли сможет проявить себя очень сильная личность, способная произвести быстрые изменения, поскольку информационные каналы закупорены проблемами, которые могут быть решены только в верхних эшелонах.

Организации проблемной ориентации и ориентации на сотрудников обладают значительно лучшим механизмом. Самой сильной стороной организации проблемной ориентации является то, что они могут быстро реагировать на изменения в ближайшем окружении. Децентрализованный контроль способствует сокращению путей коммуникации и устранению волокиты. В то же время появляется опасность искажения и сокращения информации. Зато типичное для организаций проблемной ориентации использование специальных комиссий по изучению отдельных вопросов или проектных коллективов способствует успешному решению возникающих проблем. Организации, ориентирующиеся на сотрудников, тоже обладают потенциалом для быстрого реагирования на внешние изменения. В этом деле они опираются на подвижные организационные формы и соответствующие короткие информационные каналы.

В свою очередь при неожиданно возникающих кризисах, при возникновении угрозы для существования предприятия организация, ориентирующаяся на власть, имеет то преимущество, что здесь обеспечивается проведение быстрых, решительных мер сверху вниз. Если в организациях, ориентирующихся на власть, инициатива и ответственность за спасительные действия принадлежит твердой и агрессивно реагирующей верхушке, то в организациях проблемной ориентации больше полагаются на планирование и благоразумие всех сотрудников.

Организации ролевой ориентации в критических ситуациях обычно бывают охвачены параличом. Привычные процедуры не позволяют быстро реагировать. А в организациях, ориентирующихся на сотрудников, может пройти много времени, прежде чем все почувствуют опасность и сплотятся для проведения совместных действий.

Внутренняя способность выживания

Если на предприятиях с ориентацией на власть немногие пробивные люди имеют шанс продолжить себе путь наверх, то обычные сотрудники на таких

предприятиях чувствуют себя в меньшей безопасности. Организации, ориентирующиеся на власть, чувствуют себя особенно сильными тогда, когда ситуация делает сотрудников слабыми и вынуждает их принимать даже плохие предложения, чтобы не оказаться на улице. По этой причине подобный тип организаций имеет широкое распространение в развивающихся странах.

Внутренняя способность выживания в организациях, ориентирующихся на власть, уменьшается еще и потому, что требуется слишком много энергии для контроля за сотрудниками и удержания их в постоянном страхе. В этом деле во многом полагаются на вознаграждения и штрафы, совершается большое количество манипуляций для выражения показной уступчивости и лояльности. Однако там, где нет контроля, возникают скрытые и открытые мятежи.

При ролевой ориентации с ее сверхрегламентацией действий принцип разделения труда редко торжествует. Не все сотрудники, однажды привыкшие к этим формам труда, испытывают благодарность за то, что их рабочие места хотят «гуманизировать», «очеловечить».

Как на предприятиях, ориентирующихся на власть, так и на предприятиях ролевой ориентации у сотрудников очень мало возможностей предложить себя, развить инициативу и принять самостоятельное решение. В обществах, членам которых достаточно лишь экономического выживания, такое положение вещей приемлемо. В обществах с изобилием, напротив, ведется поиск большого количества возможностей для самовыражения в профессии. В этом случае удовлетворения только экономических мотивов уже недостаточно, даже если и существуют такие люди, которым необходимы эти обычные стимулы, так как они притязательны и испытывают неуверенность в себе, зависимость.

Для организаций проблемной ориентации трудности возникают тогда, когда на фоне общего развития значительно устаревают знания и умения сотрудников. Тогда руководители организации надеются на то, что эти сотрудники уступят свое место людям с более высокой квалификацией.

Тема 4. «Личность и ее развитие в организации»

Вопрос 1. Личность и организация

Вопрос 2. Персональное развитие в организации

Вопрос 1. Личность и организация

Человек является решающим звеном деятельности, членом сообщества, благодаря чему он становится личностью. Личность выступает объектом целого ряда наук: философии, экономики, социологии, психологии. В силу этого требуется междисциплинарный подход для раскрытия ее сущности вообще и поведения в частности.

Понятие «личность» не совпадает с понятиями «человек» и «индивид». Человек – это био-психо-социальное существо, а индивид – представитель

человеческого рода. В современной литературе насчитывается не один десяток определений личности. Ограничимся следующим: личность – субъект социальных отношений и сознательной созидательной деятельности.

Проблема организационного поведения не может быть успешно решена, если не будет выяснен вопрос: от каких факторов, каких причин зависят действия и поступки личности как субъекта деятельности, взаимодействующего с другими субъектами? На этот вопрос можно ответить только рассмотрев структуру личности.

Структура личности – сочетание природных, психических и социальных факторов, проявляющихся в деятельности и поведении.

Если обратиться к истории, то следует напомнить, что в древнерусском языке синонимом слова «личность» было слово «чекан». Чеканка и ныне понимается как отделочная операция, предание рельефности. Отсюда вполне допустимо утверждение, что личность – это не просто индивид, а человек, сформированный по заранее намеченному образу и подобию. Интересно определение, данное В.И.Далем: «Личность – лицо самостоятельное, отдельное существо. Дело не в личности, а в ее наличности».

Используя образный термин крупнейшего русского ученого, рассмотрим под углом зрения организационного поведения, что же у человека «налицо»?

Прежде всего то, что заложено в природно-биологическом блоке свойств и качеств личности. Это наследственно-генетические, анатомо-физические и антропологические признаки: возрастные, половые, расовые.

Возраст – количество прожитых лет и связанная с этим динамика жизнедеятельности.

Деление целостного жизненного цикла человека на временные отрезки (периоды), измеряемые в годах применительно к проявлению дееспособности, может быть охарактеризовано как:

- а) дотрудовая стадия (детство, период обучения);
- б) трудовая деятельность (период зрелости человека, его активное участие в производственном процессе);
- в) послетрудовой период (как правило, совпадающий с пенсионным возрастом).

Организационное поведение как поведение внутри фирмы, организации, предприятия, т.е. на производстве, предполагает сделать акцент на учете возрастных особенностей, влияющих на самостоятельную трудовую деятельность.

В качестве предварительно принятой традиции к людям трудоспособного возраста могут быть отнесены:

1) молодежь в возрасте от 17 до 21 года. К этому времени организм молодого человека и физически, и функционально в основном завершает свое формирование. Молодежи присущи: энергичность, высокая активность, оптимизм, уверенность в своих силах и возможностях, высокая восприимчивость, общительность. Выделяя перечисленные характеристики, благотворные влияющие на деятельность и поведение, нельзя забывать и о других специфических сторонах, свойственных преимущественно молодому

возрасту. Это уязвимость психики, переоценка самого себя, элементы неуважения к старшим и как крайние проявления – нигилизм (отрицание общественно принятых норм и ценностей) и негативизм (немотивированный отказ, противодействие предъявляемым требованиям);

2) люди зрелого возраста. Взрослость обычно подразделяют на три периода:

- ранняя взрослость (22-35 лет);
- период стабилизации (36-60 лет);
- период понижения трудовой активности (61-74 года).

Возраст зрелости – самый продуктивный для трудовой деятельности. Работникам этого возраста присущи компетентность, деловитость, четкое планирование деятельности, проявление целеустремленности и настойчивости в достижении намеченных результатов при меньших затратах сил и времени. Их действия и поступки отличаются своей взвешенностью, осознанностью, рациональностью и, что самое главное, – групповой согласованностью. Последнее обстоятельство имеет особую значимость для организационного поведения.

Подводя итоги рассуждениям, важно заметить, что возрастная характеристика индивида во времени не всегда соответствует количеству прожитых лет, как говорится, «не тот стар, кому стукнуло 70, а тот, кто скис в 30 лет».

Пол – совокупность генетических и морфологических особенностей человека, накладывающих свой отпечаток на деятельность и поведение.

Специфика физиологических и психологических различий полов позволяет говорить о маскулинности (мужественности) и фемининности (женственности). Мужчин традиционно называют «сильным полом», имея в виду их физическую силу, выдержку в стрессовых ситуациях, исторически сложившееся разделение профессий и общественных ролей. Женщины являются «слабым полом», тем самым подчеркивается их женственность – тонкость чувств, отзывчивость, доброта, повышенная впечатлительность, более легкая ранимость психики, богатая интуиция.

По отживающим представлениям уделом женщины является семья, выполнение материнских функций (что, конечно, крайне необходимо и важно). Вместе с тем эмансипация (освобождение от зависимости, подчиненности женщин, предоставление им равноправия в трудовой, общественной и семейной жизни) позволяет иначе взглянуть на роль и место различных полов в жизнедеятельности общества.

Типичные или наиболее приемлемые требования к организационному поведению мужчин и женщин остаются общими. Однако стили поведения мужчины и женщины различны и это необходимо не только учитывать, но и добиваться гармонического сочетания особенностей каждого пола. Обеспечение оптимальных взаимоотношений между ними, облагораживающего влияния на различные аспекты трудовой деятельности – один из надежных путей достижения организационного поведения в группе. Не случайно выдающийся педагог советского времени А.С.Макаренко настоятельно

рекомендовал иметь в каждом коллективе хотя бы одну женщину. Что же касается соотношения работоспособности, выносливости, собственно физических возможностей представителей «слабого» и «сильного» полов, то это сравнение далеко не всегда оказывается в пользу мужчин.

Национальная принадлежность – особенности людей различных национальностей, отличительные черты их характеров, склонностей, поступков и действий.

Теоретически и практически доказано, что разные народы (этноты) обладают равными биологическими возможностями развития, а прогресс цивилизации утвердил одинаковые социальные и юридические права и обязанности для представителей любой национальности. Нельзя не согласиться с утверждением английского философа Джорджа Мура: «В конечном счете существует лишь одна раса – человечество». Но при этом каждая исторически сложившаяся национальность обладает совокупностью специфических свойств и черт, придающих ей качественную определенность, отличающих один народ от другого.

В производственных группах нередко бок о бок трудятся люди различной национальной принадлежности. Как правило, их взаимодействия и поведение определяются производственными целями фирмы и, как следствие, здоровой рабочей атмосферой и личной материальной заинтересованностью работников. Так обстоит дело там, где нет никаких привилегий или дискриминации по этническому признаку, где с пониманием относятся к специфике психического склада, обычаям и традициям некоренной для данного региона национальности.

Социальная, а не этническая однородность предполагает сближение всех членов рабочего коллектива, их взаимопомощь, дружбу, а значит, и соответствующее организационное поведение

Существенное влияние на трудоспособность индивида и его поведение оказывают анатомо-физиологические характеристики. В этом отношении небезынтересны исследования зарубежных ученых. Ниже приводится извлечение из работ немецкого психолога Э. Кречмера (1888-1964) «Строение тела и характер» и американского психолога У. Шелдона «Анализ конституционных различий» из сборника «Психология индивидуальных различий» (М., 1982. С.248-262).

По мнению Э. Кречмера, существуют только три основных варианта человеческой анатомии, встречающиеся, конечно, не только в чистом виде, но и в различных комбинациях. Астетический тип – худые, с узкими плечами и тонкими руками, с бледной кожей и плоской грудной клеткой люди. С детства очень слабые и нежные, они быстро растут, не обнаруживая в течение всей жизни, ни малейшей склонности к увеличению объема мышц и жировой прослойки. Атлетический тип характеризуется сильным развитием скелета и мускулатуры, упругой кожей, мощной грудной клеткой, широкими плечами, уверенной осанкой. Пикнический тип отличается развитием внутренних полостей тела (головы, груди, живота) и склонностью торса к ожирению при слабом двигательном аппарате. Люди этого типа имеют средний рост, плотную фигуру, мягкое широкое лицо на короткой массивной шее, сидящей между

плечами, основательный, массивный живот. Система Э. Кречмера предназначалась в первую очередь для диагностики психических заболеваний, она позволяла предвидеть направление и формы негативных изменений психики индивида.

В психологической практике получил наибольшее распространение вариант этой системы, предложенной американским психологом У. Шелдоном. В основе этого варианта лежат системы антропометрических показателей («компонентов телосложения»), соответствие которым оценивается по семибалльной шкале: единица – минимум, семерка – максимум их выраженности у конкретного индивида. У. Шелдон пришел к выводу о существовании трех «соматотипов», т.е. основных моделей строения человеческого тела, максимально не похожих друг на друга.

Первый – эндоморфный тип – отличается круглой головой, крупными размерами внутренних органов, сферической формой тела, мягкостью тканей, тонкими руками и ногами, неразвитыми костями и мышцами, ярко выраженными отложениями жира.

Для второго – мезоморфного типа – характерны широкие плечи и грудная клетка, мускулистые руки и ноги, минимальное количество подкожного жира, мощная голова.

Третий – эктоморфный тип – олицетворяет худой человек, с вытянутым лицом, тонкими длинными руками и ногами, слабой мускулатурой и хорошо развитой нервной системой.

Степень адекватности облика конкретного человека каждой из этих моделей телосложения и оценивается по семибалльной системе. Например: 1-1-7, следовательно, данного индивида можно уверенно назвать эктоморфным.

Трем основным соматотипам соответствуют, по У. Шелдону, три варианта психической конституции человека. Эндоморфному типу телосложения соответствует висцеротонический темперамент (от лат. viscera – внутренности, т.е. функциональное преобладание органов пищеварения); мезоморфному типу – соматотонический темперамент (от греч. soma – тело); эктоморфный соматотип предполагает церебротонический темперамент (от лат. cerebrum – мозг).

Психика (внутренний мир) человека многогранна. Психологическая структура личности – совокупность психических свойств, психических процессов, психических состояний и психических образований. Отсюда не только разум, мыслительная деятельность, но и направленность эмоций и чувств, характер, воля и другие относительно устойчивые качества личности во многом определяют стиль жизнедеятельности и внутрифирменного поведения работника.

Известный немецко-американский философ и социолог Эрих Фром (1900-1980) в труде «Человек для себя» проводит любопытные рассуждения о человеческой природе. «Понятие науки о человеке основывается на факте существования ее предмета, человека, и на том, что существует человеческая природа, характерная для человеческого рода... правильные предположения о законах, управляющих человеческим поведением, должны основываться на

предпосылке, что нечто, допустим «Х», реагирует на воздействие среды в соответствии со своими свойствами. Человеческую природу нельзя назвать неизменной, следовательно, и культура не является результатом измененных человеческих инстинктов, и естественно, она не является постоянным явлением. Да, человек способен приспосабливаться даже к неблагоприятным условиям, но в результате такой адаптации в нем происходят определенные ментальные и эмоциональные изменения, которые зависят от специфических свойств его природы...

Человек – не чистый лист бумаги, на котором можно написать угодные той или иной культуре знаки. Человек – это существо, обладающее энергией, которое, адаптируясь, специфически реагирует на внешние условия». (См.: Фром Э. Бегство от свободы; Человек для себя. Минск, 1998. С. 396-397).

Универсальным фактором человеческой психики является самосознание, которое выступает главным координатором поведения. Анализ внутреннего действия психологических механизмов как многоуровневой системы (от чувственной ступени до высших элементов сознания) показывает, что все они находят внешнее выражение в определенных чертах личности, имеющих качественную определенность. Профессор К.К. Платонов насчитывал свыше 1500 таких устойчивых образований.

Для психологической характеристики личности весьма красноречивы, на наш взгляд, «комплексы переживаний» (чувств), сформулированные советским психологом Б.И. Додоновым. Это:

1. Альтруистические чувства (от лат. *alter* – другой) – потребность в содействии, помощи, покровительству другим людям.
2. Коммуникативные чувства (от лат. *communiatio* – делаю общим) – потребность в общении.
3. Глорические чувства (от лат. *gloria* – украшение, слава) – потребность в самоутверждении, в «пожинании лавров».
4. Праксические чувства (от греч. *praxis* – действие) – переживания, вызываемые деятельностью, ее успешностью или неуспешностью, трудностями в ее осуществлении и завершении.
5. Пугнические чувства (от лат. *pugna* – борьба) – переживания, связанные с возможной опасностью, на основе которых позднее возникает интерес и склонность к преодолению трудностей.

Ученым называются и ряд других чувств: романтические, эстетические, гедонистические, акизитивные, которые также весьма значимы в жизни человека, но они не всегда имеют непосредственное влияние на его действия и поступки, поэтому ограничимся лишь их перечислением.

Каждая личность являет собой неповторимый мир мыслей, чувств, устремлений. Индивидуальное внутреннее своеобразие человека не знает аналогов. Поэтому выделение типов личностей в известной мере условно, тем более, что ярковыраженные представители того или иного типа встречаются довольно редко. Гораздо больше людей, занимающих промежуточное положение. И вся градация целесообразна, она позволяет сфокусировать внимание на качествах, находящих свое выражение в поведении. Для большей

наглядности группировка осуществлена на основе полярности, в виде пар-противоположностей:

1. Интеллектуальный и эмоциональный типы. Для первого характерна рассудочная деятельность, мышление, у второго на первом плане чувственное отражение.

Для интеллектуального типа характерен аналитико-синтетический подход к различным явлениям жизни. Интеллектуал оценивает события под углом зрения «истина – ложь», «разумно – неразумно». Абстрактный рационализм берет верх над всеми проявлениями личности в жизнедеятельности и поведении.

Для представителей эмоционального типа определяющим критерием является «приемлемо – неприемлемо». Разум при этом выполняет вспомогательную функцию. Чувствительность к событиям и явлениям, отзывчивость к нуждам других – основа их поведения и внутригрупповых взаимоотношений.

Деление на «физиков и лириков» не всегда оправдано. История знает немало теоретиков-мыслителей, душа которых была открыта искусству. И наоборот, А.С.Пушкина относят к эмоциональному типу. Но наш великий поэт был поистине гигантом мысли, интеллекта.

2. Экстраверты и интроверты.

Экстраверт (от лат. extra – вне и versio – обращать) – общительный, живо откликается на внешние впечатления. Предпочитает находиться в кругу людей, взаимодействовать с ними и, наоборот, не любит одиночества, которое угнетающе действует на него.

Интроверт (от лат. intro – внутрь и versio – обращать) – «зациклен на себя», для него характерна избирательная общительность с узким кругом хорошо знакомых людей. Трудно приспособляться к внешним обстоятельствам, так как его реакции и действия главным образом опосредованы событиями внутреннего мира – образами и представлениями памяти и воображения.

3. Люди типа «А» и типа «Б».

Тип «А» включает в себя людей деятельных, трудолюбивых, ответственных. Сильной их стороной является высокая работоспособность, трудоотдача. Даже находясь на отдыхе они занимаются решением производственных проблем. Но они крайне честолюбивы, требуют признания себя и на этой почве часто конфликтны. В экстремальных ситуациях у них могут проявляться психологические срывы.

Тип «Б» – степенные, добродушные, несуетливые люди. Они терпеливы, мало подвержены негативным воздействиям, относительно легко переносят трудности и жесткие требования со стороны руководства и членов группы по отношению к себе. Любят и умеют отдыхать. Но им не хватает проявления высокой энергии и инициативы в трудовой деятельности.

4. Аниматоры и маргиналы.

Аниматор – остроумец, весельчак, душа компании, человек, создающий хорошее настроение.

Маргинал (от лат. *margo* – край, граница) – индивид, типически испытывающий дискомфортные чувства и своим поведением омрачающий общую атмосферу.

5. Альтруисты и эгоисты.

Альтруист (от лат. *alter* – другой) – люди, проявляющие бескорыстную заботу о благе своих близких. Им присуща эмпатия – сочувствие, сопереживание, способность поставить себя на место другого. Они действуют по принципу: «твоя боль – это и моя боль».

Эгоисты (от лат. *ego* – я) – тип людей, противоположный альтруизму, которые отдают приоритет личным интересам, своекорыстию. Внешне эгоисты могут быть вежливы, общительны, но их делами и поступками правит сверхзабота о своей персоне. «Поджечь дом, чтобы поджарить себе яичницу, – утверждал английский ученый-гуманист Френсис Бэкон, – в характере эгоиста».

6. Циклоиды и шизоиды.

Циклоиды имеют две разновидности:

1) гипоманиакальная: общительны, веселы, склонны к юмору, отличаются живостью и остроумием;

2) меланхолическая: добродушны, склонны к грусти, пассивны, отличаются вялостью, мягкостью, уступчивостью.

Выделяют пять основных подгрупп циклоидов: веселые болтуны; спокойные юмористы; тихие, душевные люди; сибариты – склонны к праздности, роскоши; деятельные практики.

Темперамент циклоидов ориентирован по оси грусть – веселость.

Шизоиды – очень разные люди. Различают три подгруппы шизоидов:

а) необщительные, лишённые юмора, со странностями и причудами;

б) застенчивые, тонко чувствующие, любители природы и книг;

в) равнодушные, тупые, исполнительные, бесстрашные.

Темперамент шизоидов ориентирован по оси возбудимость – холодность. Им присуща резкая смена настроения.

Подводя итоги рассуждениям о типах личностей, еще раз подчеркнем, что любой реальный член производственной группы несет в себе обе парные тенденции, из которых одна выступает более рельефно. Носители нежелательных свойств и качеств требуют более внимательного дифференцированного подхода с целью достижения общей гармонии, организационного поведения всех членов группы.

Очеловечивание поведения индивида включает в себя как природно-биологические предпосылки, функционирование психики человека, так и само непосредственное вхождение индивида в общественную среду. Этот многогранный процесс получил название социализация.

Социализация (от лат. *socoalis* – общественный) – усвоение и воспроизводство человеком социального опыта, связей и отношений, необходимых для жизнедеятельности в обществе.

В свою очередь социальный опыт складывается из признания и следования принятым в данном обществе ценностным ориентациям, нормам,

установкам и образцам поведения.

Каждый человек обладает относительно устойчивым избирательным отношением к различным проявлениям действительности как значимым ценностям. Ими могут быть предметы или те или иные блага, удовлетворяющие материальные или духовные потребности индивида. Среди ценностей особое место занимают социальные ценности – объекты, выступающие в качестве целей жизни и основных средств их достижения. Именно они обуславливают направленность сознания и поведения личности и группы и тем самым обеспечивают ориентирующие и регулирующие функции. В качестве высших общественных ценностей выступают гуманизм, справедливость, гражданственность, созидательная деятельность, материальное благополучие, богатство духовной жизни. Субъективно социальные ценности выражаются в предпочтении стремлений, желаний, действий и поступков.

Базируясь на социальных ценностях, вырабатывается система типичных требований, предписаний, норм, предъявляемых обществом как отдельной личности, так и группам людей.

Общественные нормы (от лат. norma – руководящее начало, правило, образец) – средства регуляции поведения индивидов и групп. В нормах четко просматриваются ответы на вопросы: какое поведение считается приемлемым, допустимым? кто контролирует и оценивает действия и поступки? как происходит перевод норм в эталоны, модели, стандарты, образцы поведения?

В структурном плане различают «нормы-рамки» (одобряемое и запрещаемое) и «нормы-цели» (социальные идеалы). В своей совокупности они выполняют функции интеграции, упорядочения социального взаимодействия людей, согласования общественных и личных интересов, группового сплочения, а значит, и организационного повседневного.

Отдавая приоритет социальным ценностям как высшему уровню иерархии ориентации, определяющей деятельность и поведение, а также общепринятым нормам, необходимо учитывать психологический настрой, поступать так, а не иначе, т.е. установку.

Установка – готовность, предрасположенность субъекта к действиям и поведению должным образом (в конкретных условиях). На основе принятых установок члены группы поступают надлежащим образом или негативно ведут себя. Установка освобождает человека от необходимости каждый раз принимать решения и преднамеренно контролировать свою деятельность и поведение в повторяющихся стандартных ситуациях. Установки консервативны, устойчивы. В этом их полезная значимость, когда они имеют положительную направленность, а при отрицательной требуется довольно длительная перестройка.

Синоним понятия «установка» – термин «аттитюд» (с франц. attitude – поза). Этот термин преобладает в переводных изданиях по организационному поведению и употребляется для обозначения субъективных ориентаций индивидов как членов группы (сообществ).

Набор ожидаемых поведенческих установок принято называть ролью. Ролевое поведение (от франц. role – функция, модель) – совокупность

предписаний, требований к работнику, занимающему должностную определенную ступеньку в групповой иерархии.

Трудовые роли тесно переплетаются с поведенческими ролями, находят в них свое проявление, т.е. следование принятым обязанностям и правам, стандартам делового общения в данной группе.

Ролевое поведение связано с наделением работника правами и обязанностями в соответствии с занимаемым им положением, а не психологическими характеристиками. Иначе говоря, ролевые предписания будут одинаковыми для всех членов группы, стоящих на определенной позиции, т.е. они неличностны.

Ролевая дифференциация – степень разделения и несмешения, исключение позиционной неопределенности. Это во многом определяет межличностные отношения в группе, предсказуемость поведения сотрудников.

С ролью индивида в группе, ролевым поведением соотносимо понятие личностный статус (от лат. status – состояние, положение) – индивидуальный ранг, занимаемый личностью в группе.

На самом высоком уровне статус называется общественным, но и личностной статус всегда социален. Его главной характеристикой служит общественное признание и определение роли и места в совместной групповой деятельности. Статус личности отражает вертикальную дифференциацию, иерархическое положение, занимаемое место индивида в производственном сообществе. Личностный статус складывается на основе престижа (от франц. prestige – обаяние, очарование) – сравнительной оценки членами группы заслуг и достоинств индивида. Признание на основе соотнесения деятельности и поведения работника с системой норм и ценностей позволяет объективно определить его позиции, побудительные мотивы, намерения в труде и межличностном общении.

Таким образом, личностный статус того или иного члена производственного коллектива с большой степенью достоверности предопределяет, как будет вести себя сотрудник по отношению к товарищам по работе и как они должны взаимодействовать с ним.

Вопрос 2. Персональное развитие в организации

По экономическим причинам руководители организации заинтересованы, чтобы новичок быстрее вошел в организационное окружение. Для этого в организациях существуют испытательные сроки различной продолжительности.

Раньше мало внимания уделялось гуманности, человечности. Но даже прагматические исследования показывают, что при создании условий, когда вновь принятый на работу сотрудник чувствует себя не уверенно, а отчужденно – скорость его полной адаптации увеличивается.

Зачастую новичок приходит на предприятие, а его рабочее место не подготовлено, и никто особенно этим не озабочен. Первые часы работы проходят медленно, так как новый сотрудник чувствует себя явно лишним. К

тому же в непривычной среде он испытывает неуверенность, робость перед коллегами, которые довольно часто отчетливо демонстрируют их многолетнюю принадлежность к предприятию и производственный опыт.

Успешные предприятия разрабатывают целую программу адаптации нового работника, заранее готовятся к его приходу.

Подготовка к приходу нового сотрудника

Подготовка к приходу нового сотрудника начинается с организации рабочего места. Но этим не заканчивается. Инструмент или карандаш должны быть в наличии так же, как и место в гардеробе. Нужно подготовить также положения и расписания, безусловно, необходимые для работы. Речь идет прежде всего о трудовом расписании, инструкции по технике безопасности и других специальных документах. На основании многолетних исследований установлено, что на новом рабочем месте высоко число несчастных случаев, особенно в первые дни и недели, причем это в равной степени относится как к новым работникам, так и к тем, кто меняет место работы в рамках одного и того же предприятия.

Некоторые руководители считают, что такой акцент на подготовительных мероприятиях является излишним. А задумывались ли вы хоть раз над тем, что устройство на работу нового сотрудника связано со значительными затратами? А помимо этого, необходимость заботиться о доверенных нам людях разве не требует от нас, чтобы мы сначала вникали во все, что касается сотрудника, дабы облегчить ему начало работы на новом для него предприятии? Ссылка на перегруженность руководителя, необходимость заниматься более важными делами не может служить оправданием и не освобождает от этой ответственности.

Создание условий для эффективной работы

Для того чтобы снять с сотрудника чувство неуверенности и недостаточной раскованности, необходимо тотчас ознакомить его со всеми существенными обстоятельствами, имеющими отношение к работе. Это не значит, что он в первый же день обязан хорошо изучить свое подразделение, а тем более все предприятие. В большинстве случаев речь идет о том, чтобы «не перекормить» его новыми впечатлениями. Поэтому многие фирмы исходят из того, что первый день надо исключительно посвятить введению в работу, даже дают сотрудникам для этого возможность в послеобеденные часы или вечерами посещать специальные курсы или лекции, в результате чего они постепенно знакомятся с предприятием.

Наряду с этим для новичка важно все то, что облегчает работу и дает возможность отдохнуть, например перерывы на отдых, время обеда, возможность принять душ и т.п.

Производственный инструктаж

Даже если в самом начале работы проводится хороший производственный инструктаж, лишь в очень редких случаях вновь принятые на работу

сотрудники полностью включаются в трудовой процесс. Поэтому следует дополнить инструктаж, разъясняя сотрудникам следующие вопросы: почему надо выполнять эту работу? как она должна выполняться? когда ее надо начинать и заканчивать? где ее надо выполнять?

Существуют различные схемы, фазы включения работника в организацию. Выделяются три фазы: 1-я – подготовка рабочего места и наставника; 2-я – первый рабочий день (расписывается для новичка); 3-я – вступление в должность. Не менее одного раза в месяц начальник должен проводить беседы с работником и составлять оценочный портрет. По истечении шести месяцев отдел кадров вызывает сотрудника и указывает ему характеристики, которые ему необходимо «подтянуть», равно как и хвалит его за высокие баллы.

Степень включения человека в организацию, успешность или не успешность процесса его адаптации к организационному окружению во многом зависит от того, насколько человек усвоил и принял нормы и ценности организации.

Ценности – набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни. Это проявляется в том, что путем соответствующей оценки происходящих вокруг него явлений и процессов человек принимает решения и осуществляет свои действия.

В организациях, где серьезно думают о гармонии ценностей человека и ценностей организации, вопросам сочетания этих двух систем ценностей уделяется серьезное внимание.

Чтобы дать общую характеристику и оценку того, как восприятие норм и ценностей влияет на включение человека в организацию, важно не только знать, насколько полно он усвоил и принял нормы и ценности организации, но и то, какие нормы и ценности были приняты человеком, а какие отвергнуты.

Все нормы и ценности организации с точки зрения ее миссии (главной цели), целей и организационной культуры могут быть разделены на две группы: безусловно необходимые для принятия всеми членами организации и принятые, но не обязательно необходимые. В зависимости от того, какие нормы и ценности приняты новым членом организации, может быть выделено четыре типа адаптации:

- 1) отрицание (не принимаются никакие нормы и ценности);
- 2) конформизм (принимаются все нормы и ценности);
- 3) мимикрия (основные нормы и ценности не приняты, но соблюдаются необязательные нормы и ценности, маскирующие неприятие основных норм и ценностей);
- 4) индивидуализм (обязательные нормы и ценности приняты, необязательные – отторгнуты либо приняты частично).

Очевидно, что первый и третий типы восприятия человеком норм и ценностей организации делают невозможной его адаптацию к организационному окружению, приводят к конфликту с организацией. Второй и четвертый типы позволяют человеку адаптироваться и включиться в организацию, хотя они и приводят к существенно различным результатам.

Типичные групповые ценности, которые сформулировал Герберт Саймон, сыграли большую роль для развития управления. Г. Саймон утверждает, что понятие «удовлетворенность» в экономической теории не играет никакой роли, тогда как в теории мотивации оно является одним из самых важных.

Побуждение к действию происходит из неудовлетворенных стремлений (drives) и исчезает после их удовлетворения. Условия наступления удовлетворенности не являются неизменными, а определяются уровнем стремлений, который может быть выше или ниже, в зависимости от жизненного опыта.

Г. Саймон говорит, что если мы хотим объяснить поведение на основе этой теории, мы должны полагать, что целью фирмы является не максимизация, а достижение определенного уровня прибыли, удержание определенной доли рынка и определенного уровня продаж. Фирмы будут стремиться достигнуть скорее удовлетворения, чем максимизации. Естественно, существуют другие точки зрения в экономической науке, но нас будет интересовать именно этот подход.

Изменения в степени удовлетворенности, которую члены организации испытывают в ней, имеют для самой организации несколько важных последствий. Во-первых, при значительном снижении степени удовлетворенности член организации может просто уйти с работы и тем самым прекратить свой вклад. Во-вторых, снижение степени удовлетворенности может понизить моральный дух и вследствие этого уменьшить тот вклад, который человек готов внести в организацию. В-третьих, то удовлетворение, которое организация приносит человеку, может быть конкретно обусловлено его вкладом. Например, повышение по службе и соответствующее увеличение жалованья сказывается на последующем вкладе человека в организацию.

Существуют некоторые типичные групповые ценности, определяющие те области, в которых трудовой коллектив упорно противостоит руководству организации. Прежде всего нужно отметить, что мы не можем сказать ничего, в равной мере применимого абсолютно ко всем группам. Какие ценности каждый конкретный коллектив будет отстаивать – вопрос всегда неоднозначный, требующий вдумчивых исследований, применений методов управленческого консультирования, в частности методов организационного развития.

Есть, однако, комплекс коллективных реакций, которые с большой вероятностью можно обнаружить во всех рабочих группах.

1. Социальность. Это неформальное общение в коллективе. Уже просто сам факт принадлежности к реальной социальной группе служит источником удовлетворения. Людям нравится рассказывать другим о своих надеждах и опасениях, о своих личных чувствах, переживаниях. Если руководство слишком формализует рабочий процесс, следит, чтобы «не было лишних разговоров», это может повлечь за собой снижение усердия трудиться. Конечно, разговоры не должны превращаться в бесконечную болтовню. Должны быть разумные пределы, которые понимают сами работники.

2. Ограничение производительности. Обычно служащие и рабочие сопротивляются поднятию производительности выше определенного уровня по

двум причинам: 1) боязни подорвать здоровье; 2) опасения, что если они продемонстрируют способность выполнять больший объем работы, администрация поднимет планку производительности «за те же деньги».

Уровень производительности ограничивается не из-за ленности – ведь в трудовом коллективе коллеги, скорее всего, бросятся на выручку товарищу, попавшему в неприятность. Ограничение производительности не нарушает и моральные нормы в том смысле, что не противоречит взглядам работников. Ведь понятие справедливой выработки наряду с «потолком» нормы включает в себя и нижний рубеж, где коллектив будет критиковать халтурщика.

Ограничение производительности – это результат реального или воображаемого конфликта между целями или ценностями отдельной рабочей группы и целями или ценностями остальной организации.

По Г. Саймону, типичные подразделения, где можно ожидать ограничение производительности, – это группы, выполняющие рутинные обязанности: архивные отделы, экспедиции, копировально-множительные отделы, отделы эксплуатации зданий и т.п.

3. Система статусов. Это принятая в данной группе «табель о рангах». Внутри коллектива каждый человек занимает какое-то более или менее определенное положение, с которым связаны конкретные привилегии и конкретные обязанности. Группа может придавать, например, большое значение трудовому стажу, и в таком случае те члены группы, которые пробыли в ней дольше всех, получают определенные преимущества. Ценности группы могут распространяться на национальность, религиозную принадлежность, образование. В женском коллективе особое значение могут иметь красота, одежда, умение завести кавалеров.

Люди, обладающие теми качествами, которые ценит группа, будут отмечены тем или иным способом. Один из способов – особое отношение к ним коллектива.

4. Трудовые критерии. В любом трудовом коллективе принят некий уровень качества выполнения работы или качества продукции, но эти критерии имеют повышенную групповую ценность в квалифицированных профессиональных коллективах, чем в большинстве других. Среди специалистов трудовые критерии вырабатываются помимо и вне какой-либо конкретной организации и внушаются всем представителям данной профессии.

5. Социальные ценности. Это социальная защита, полная занятость, защита потребителей или развитие торговли. Любые попытки изменить организацию настолько, что это подорвет заложенные в ней социальные ценности, вызовет сопротивление коллективов, где эти источники ценностей кажутся чрезвычайно важными.

Подготовка и переподготовка персонала

Важную роль играет качество, обстоятельность профессионального обучения и переучивания. Обычно наиболее серьезные производственные неудачи, переживаемые личностью как собственная несостоятельность, возникают вследствие недостаточной профессиональной подготовленности.

В первую очередь это связано с некачественной работой или узким набо-

ром задач и операций, которые может выполнить работник.

Недостаточное профессиональное обучение задерживает как профессиональное развитие личности, так и утверждение ее в важнейших социальных ролях (например, задерживается служебное продвижение, не удовлетворяются притязания на роль мастера высокой квалификации и т.п.). Снижение возможности самоутверждения в этих ролях приводит к снижению приоритета труда в планах будущего.

Организация подготовки и переподготовки кадров

Подготовка резерва на выдвижение включает лиц, которые ориентируются на работу различных организационных уровней: мастера, заместителя начальника цеха или отдела, главного инженера и т.д. Каждая из должностей отличается своими особенностями как по объектам деятельности, так и по характеру выполнения работы. Разнонаправленность резерва создает трудности в организации его подготовки и переподготовки. В связи с этим целесообразно подготовку резерва подразделить на два направления: подготовка вне предприятия и переподготовка в структуре предприятия. Но при этом методическое руководство подготовкой должно оставаться за предприятием, т.е. ответственность за это должны нести руководители, осуществляющие кадровые назначения.

Сохранение методического руководства в руках руководителей предприятия необходимо в целях учета специфики тех подразделений и коллективов, в которых предстоит работать специалистам из кадрового резерва. Важно дать знания не просто по экономике, организации, психологии и педагогике, а по цеховой экономике и цеховой организации, воспитанию цехового коллектива, если член резерва ориентирован на занятие должности начальника цеха или его заместителя. Современная система повышения квалификации, как правило, не ориентирована при подготовке руководителей строго на должностную работу. Члену резерва предлагается самостоятельно решить, что из каждой дисциплины соответствует конкретному должностному уровню. Отсюда вытекает необходимость доведения подготовки специалиста до уровня его предполагаемого должностного назначения.

Подготовка резерва в структуре предприятия может осуществляться индивидуально и организованно. Индивидуальная подготовка по своей сущности – психологическая, хотя необходимо включать и элементы профессиональной подготовки. Но все-таки главное в индивидуальной работе с резервом – это работа по изучению личности, формированию у нее профессионально необходимых качеств, готовности выполнять функцию руководителя. Непосредственными кураторами этой работы должны быть опытные руководители, своего рода наставники резерва.

Организованные формы подготовки резерва реализуются в учреждениях повышения квалификации (курсы, институты, специальные факультеты). Разумно при подготовке резерва совмещать все указанные формы. Причем их сочетание, полнота использования должны зависеть от уровня профессиональной, психолого-педагогической, жизненной подготовки, от индивиду-

альных и личностных особенностей кандидата.

Можно ориентироваться на следующую схему организованной подготовки резерва.

Первый этап – выдвижение в резерв, изучение деловых и личностных качеств в процессе выдвижения и в последующем с помощью методов наблюдения, экспертной оценки, включения в деятельность на вышестоящей должности. Это диагностический этап. Заканчивается он разработкой программы подготовки резерва и каждого кандидата. На базе этих программ проводятся индивидуальная работа с членами резерва и общезаводской семинар по подготовке кадрового резерва.

Второй этап – обучение и подготовка резерва на семинарах руководителей. На этом этапе очень важно обогатить резерв опытом руководящей и организационной работы других предприятий. Здесь же даются знания по гуманитарным дисциплинам, без усвоения которых руководитель испытывает различного рода трудности в процессе адаптации к должностным обязанностям.

Третий этап – курсы, институт повышения квалификации. Здесь завершается системная подготовка резерва. Кандидаты получают обширные знания по экономике, педагогике и психологии.

Важное условие успешной подготовки резерва – сочетание обучения и самообразования, воспитания и самовоспитания. Программы самообразования и самовоспитания резерва должны находиться в органическом единстве, дополнять содержание организационных форм обучения и воспитания. Самообразование и самовоспитание выгодно отличаются тем, что могут осуществляться непрерывно, постоянно.

Демобилизующее воздействие на активность членов резерва оказывает отсутствие фиксированных сроков нахождения в резерве. Опросы показывают, что нередко пребывание в резерве продолжается более трех лет. В связи с этим необходимы два вида резерва: резерв оперативный и резерв, который условно можно назвать перспективным. Пока такого деления нет, трудно организовать систематическую и целенаправленную работу с резервом. Несомненно, пребывание в оперативном резерве должно завершаться назначением на должность в течение трех лет. Этого времени достаточно для повышения квалификации и выполнения программ самообразования и самовоспитания. «Засиживание» в резерве расхолаживает человека, нарушает сложившиеся у него жизненные цели и планы. В перспективном резерве возможно пребывание более трех лет. В нем подготовку можно разделить на пассивную и активную. При проведении пассивной подготовки или в период всестороннего изучения личности специалиста можно и не сообщать ему о зачислении в резерв, проводить некоторые виды работы с резервом без связи с продвижением по службе. Это позволит не нарушать психологический комфорт личности, необходимый для плодотворной работы. При проведении активной подготовки выполняются все программы повышения квалификации, выработки практических навыков работы на руководящей должности, самообразования и самовоспитания с последующим зачислением в оперативный резерв.

Повышение квалификации персонала

Систематически организованное повышение профессиональной квалификации стимулирует пересмотр планов, связанных с работой и профессией, способствует формированию у человека высокой самооценки и основанной на ней большей уверенности в своих возможностях. Это в свою очередь приводит к повышению значимости в жизненных планах работы как сферы удовлетворения важнейших социальных потребностей.

Обеспечение благоприятных условий для должностного роста также стимулирует разработку планов трудовой деятельности личности. Важный стимулирующий фактор – уверенность человека в способности по своему желанию, своими силами изменять собственное профессионально-должностное положение. Беседы с рабочими и служащими свидетельствуют о том, что возможности должностного роста только тогда играют роль стимула при планировании будущего, когда есть уверенность, что продвижение по службе связано исключительно со своими личными успехами, с уровнем овладения профессией. При задержке продвижения по службе или получении разряда, несмотря на все имеющиеся у работника данные для этого, при отсутствии вакансий на более высокие служебные и профессиональные уровни, при нарушении правил и субъективизме назначений на открывающиеся вакансии и т.п. стимулирующая роль перспективы продвижения по службе снижается.

Разработку планов будущей трудовой деятельности сдерживает также незнание работником того, что необходимо предпринять для успешного профессионального роста. Это основная причина низкого стимулирующего воздействия перспективы должностного роста при определении ведущего места работы в планах на будущее.

Повысить стимулирующую роль перспективы должностного продвижения в планах на будущее можно путем разработки типовых схем рабочего пути, играющих роль «методических рекомендаций» по составлению личных планов на будущее.

Действительно, для разработки жизненных планов необходима профессиональная, социальная, экономическая, демографическая информация, которая добывается из многочисленных источников самостоятельно. Она бывает часто недостаточной, а ее источники случайными. Непросто, получив такую фрагментарную информацию, отобрать нужную, а затем выстроить на основании ее целостное представление о трудовом пути и необходимых средствах успешного движения по нему. Неслучайно у значительной части людей, уже обладающих достаточно большим жизненным опытом и стажем трудовой деятельности, сведения о факторах, обеспечивающих должностное и профессиональное продвижение, неполны или даже искажены.

Типовые варианты повышения квалификации

Для создания благоприятных условий для повышения квалификации целесообразно сформировать типовые пакеты информации, содержащие комплексные сведения о типичных формах должностного и профессионального

продвижения. Это позволит каждому выбрать один из приемлемых вариантов жизненного плана, действительно реальных и гарантированных социальными и профессиональными нормами и традициями.

Типовые трудовые пути могут быть представлены в трех вариантах: горизонтальном, ступенчатом и вертикальном. Названия условные и служат скорее для обозначения типа, чем для раскрытия его сущности.

При горизонтальном типе трудового пути продвижение работника основывается на постепенном повышении квалификации по одной специальности. В качестве этапов рабочего пути выступают квалификационные отличия: разряды, категории и т.п.

При вертикальном типе трудового пути продвижение работника строится по должностному признаку. Перемещение с одной должности на другую также основывается на приросте знаний, умений и навыков, необходимых для трудовой деятельности. Но отличия в мастерстве, в профессионализме при горизонтальном и вертикальном путях состоят в том, что в первом случае наращивается операционное мастерство, а во втором профессионализм связан с глубоким владением объектами труда, познанием их существенных свойств и признаков, т.е. в первом случае повышение мастерства формируется на овладении технологиями, во втором – на овладении свойствами объектов. Конечно, преобладание той или иной ориентации в наращивании мастерства имеет относительный характер. И на горизонтальном, и на вертикальном пути приходится овладевать и новыми объектами, и новыми технологиями.

Ступенчатый тип трудового пути объединяет горизонтальное и вертикальное продвижение. В большом числе случаев ступенчатое продвижение связано с изменением и объектов, и содержания труда. Довольно часто движение по этому типу трудового пути вызывается невозможностью движения по горизонтальному пути вследствие узкой градации профессиональных разрядов и категорий.

Карьера – индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека. Каждому достаточно развитому, образованному человеку свойственно планировать свою карьеру, свое будущее. Конечно, представления об этом будущем в планах значительно варьируются в зависимости от многих объективных и субъективных обстоятельств, но, как правило, ближайшие два-три года жизни планируются достаточно подробно.

Стадии профессионального развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка профессиональных способностей, уход на пенсию. На длительность охватываемого периода, детализацию разработки и объекты жизненных планов влияют возраст, образование, место жительства, жизненный опыт, активность жизненной позиции, характер.

Возрастные особенности планирования карьеры

Возраст влияет в первую очередь на динамизм, устойчивость и вариантность планов. В юношеском возрасте жизненные планы отличаются неустойчивостью, частой сменой целей и средств их достижения. Одновременно эти

планы рассчитываются на длительные сроки. Последнее, пожалуй, наиболее характерная особенность юношеских жизненных планов.

В юношеских жизненных планах в основном представлены этапы жизненного пути. Хуже, а порою и вовсе смутно представлены средства достижения жизненных целей. Это можно отнести к существенным особенностям планов как мотивов деятельности.

Нередко такая неотчетливость представлений о средствах достижения намеченных целей является причиной кризисных явлений в жизни молодых людей, неправильной, поспешной оценки событий и окружающей действительности. Для примера можно сослаться на кризисные ситуации, возникающие при непоступлении в престижное высшее учебное заведение. В этом случае цели и основывающаяся на них личная перспектива рисовались в сознании детально, образно, картинно, средства же достижения планировались менее отчетливо. При неудачном использовании планируемого средства достижения цели юноша или девушка склонны расписаться в несостоятельности своих планов на будущее. При крушении планов создается своеобразный «жизненный вакуум», толкающий молодых людей на случайные, импульсивные жизненные решения или на довольно длительное бездействие.

Смутное представление о средствах реализации своей мечты, отраженной в планах на будущее, особенно мечты об интересной работе, о самореализации в труде, связано в целом с весьма смутным представлением сложного мира профессий и с еще более смутным представлением о реальных профессиональных ценностях, организационных условиях, в частности о механизме должностного или квалификационного роста, сложившихся социальных, административных и психологических нормах.

Все это следствие недостаточной осведомленности о реальных условиях труда и производства. Но незнание как субъективная причина недостатков планирования своей трудовой судьбы обычно не осознается самими молодыми людьми. Напротив, причины видятся в объективных обстоятельствах, таких, как недооценка коллективом или руководством способностей специалистов, организационных правилах, неперспективности тематики и т.п. Конечно, может иметь место и все это, но настораживает то, что при оценках причин неподтверждения планов, как правило, преобладают объективные факторы. Организации и коллективы действительно причастны к неудачным последствиям личностного планирования, и чаще всего потому, что этими личными планами молодых людей слабо интересуются, не проводят работы по их коррекции в соответствии с действительным содержанием труда, задачами и потребностями организации.

К особенностям жизненных планов юношей и девушек можно отнести их частую сменяемость. При этом причиной неустойчивости планов нередко являются факты случайные. Изменение плана нередко приводит к пересмотру жизнедеятельности, смене работы, местожительства, т.е. неизбежно ведет за собой какие-либо реальные изменения отношений к различным социальным объектам, в которые включена личность.

Жизненные планы людей старших возрастов можно отнести к одноцеле-

вым. Они содержат меньше вариантов, но зато выгодно отличаются по разработке средств достижения целей. Во-первых, средства выстроены в стройную систему, и, во-вторых, средства дублируются. Поэтому люди старших возрастов способны настойчивее реализовывать сформированные ими жизненные планы. Главный недостаток жизненных планов людей старших возрастов – ограничение планируемого периода, причем эта особенность начинает замечаться после тридцатипятилетнего возраста, когда человек полон жизненных сил. С чем связана эта особенность? Одной из причин можно считать определенное смещение установок относительно основных движущих сил достижения будущего. В юношеском возрасте эти движущие силы связываются с факторами личностного подхода, такими, как способности, энергичность, знания и т.п. В зрелом возрасте движущие силы начинают чаще увязываться с внешними факторами: подходящие условия, сложившаяся обстановка, достигнутый к тридцати пяти годам профессиональный уровень развития, семейное положение и т.п. Благодаря смещению представлений о движущих силах достижения будущего человек может серьезно изменить ценностные ориентации, а вместе с тем при хорошо организованной помощи в планировании будущего, в частности при хорошо поставленной работе с кадрами, установки такого рода могут как раз способствовать повышению социальной и трудовой активности.

Факторы формирования деловой карьеры

Образование является объектом планирования и важнейшим фактором, влияющим на содержание жизненных планов и длительность планируемого периода. Когда целью плана становится получение образования, то все другие цели, во-первых, связываются с ним и, во-вторых, подчинены ему. В свою очередь, уровень образования – отправная точка в планировании будущего. От него начинается отсчет социальных и профессионально-должностных позиций, которые человек планирует достигнуть. В этом усматривается влияние научно-технического прогресса, возросшей динамики общественной жизни. Кроме того, повлияла узкая профессиональная специализация. Всякое движение даже в пределах одной профессии невозможно осуществить без предварительной переподготовки или обучения уже в процессе новой работы. Это позволяет считать, что в обозримом будущем роль образования как составляющей жизненных планов будет возрастать.

Место жительства в жизненных планах личности может быть и объектом планирования, и обстоятельством, определяющим выбор средств достижения планируемых рубежей. Планирование перемены места жительства нередко влечет за собой коррекцию жизненных планов, перестройку приоритетов в целях и средствах.

Образ жизни личности также является объектом планирования и фактором, влияющим на выбор средств достижения целей. Образ жизни определяется совокупностью видов деятельности, которые человек активно использует в социальном бытии. Следовательно, чем многообразнее деятельность, тем большим количеством способов возможно осуществление жизнен-

ных планов. В известной степени планирование образа жизни предшествует разработке других планов, установлению различных жизненных рубежей и этапов, достижение которых должно привести к определенному образу жизни как ее цели.

Характер – своеобразный личностный ресурс, по значимости с которым не сравнимы даже способности. Характер и другие психологические свойства проявляются в широте планов, их устойчивости, энергичности и силе сопротивления трудностям, возникающим при достижении поставленных целей. Характером определяются глубина и степень переживания неудач, неизбежных даже при хорошо взвешенных жизненных планах. Поэтому помощь в планировании будущего непременно должна включать воспитание характера. Лучшим средством этого могут быть сами планы на будущее, разработанные с учетом возможностей личности.

Объектами планирования будущего могут быть социальные роли, успех профессиональной деятельности, семейная жизнь, спортивные достижения и т.п. Нетрудно заметить, что указанные объекты связаны в основном с потребностями самоутверждения, признания, уважения. Можно даже сказать, что планы на будущее отражают значимость, напряженность, актуальность личной потребности в самоутверждении.

В основном жизненные планы основываются на стремлении к достижению нескольких целей, объединенных в иерархические комплексы (взаимозависимые цели) или связанных временной последовательностью (сначала создается благоприятная ситуация для достижения одной цели, затем – другой, для чего к этому времени формируются соответствующие обстоятельства).

Реалистичность и действенность жизненных планов, их осуществимость зависят от сложившихся приоритетов объектов планирования. Между тем человек не всегда способен правильно выстроить эти приоритеты с учетом субъективных и объективных факторов. На реалистичность планов, темп их осуществления, обоснованность с точки зрения точности и экономичности выбираемых средств влияет жизненный опыт. Человек не только в юном, но и в зрелом возрасте нуждается в активной и постоянной помощи в определении значимости и очередности событий, влияющих на жизненные планы. Эта помощь должна быть направлена прежде всего на определение основного, ведущего объекта планирования и связанных с ним целей.

Планируя трудовой путь или карьеру, целесообразно выделить следующие основные блоки:

- блок описания профессии (категорий, разрядов, должностей);
- блок требований к личности;
- блок программ образования (обучения и воспитания);
- блок оценки личностного соответствия профессиональному разряду, категории или должности.

Блок описания профессии (категорий, разрядов, должностей). В этом блоке представлена информация о профессии в целом и ее представленности на данном предприятии. Характеристика профессии и ее категорий, разрядов, должностей дается по следующим направлениям:

- краткое описание социальной, экономической и производственной значимости профессии в целом и по возможности каждой из ее градаций. Последнее в большей степени должно основываться на производственной и технологической значимости профессии для предприятия;

- содержание труда соответствующей категории, разряда, должности. Здесь характеризуются основные объекты труда с точки зрения социальных, психологических, квалификационных качеств (если данные относятся к управленческим профессиям) и с точки зрения физических и других свойств (если данные относятся к рабочим и инженерно-техническим профессиям). Приводятся данные о методах, способах, операциях и технологиях, которыми должен владеть работник соответствующей категории;

- потребности предприятия в работниках соответствующей категории, разряда, должности и средний темп продвижения от одной профессиональной градации к другой. Этот раздел блока описания профессии требует особенно ответственного и действительно творческого подхода к разработке. Основное условие, определяющее стимулирующую силу этого варианта рабочего пути, – его реализм, наличие суммы обстоятельств, ситуаций, которые делают осуществление планов обязательным, неотвратимым;

- темп продвижения по категориям и должностям, отражаемый в планах, должен основываться на постоянном удлинении сроков пребывания на каждой последующей категории или должности. В этом есть и психологическая, и производственная необходимость. Психологическая необходимость состоит в том, что сам факт профессионального роста удовлетворяет потребность личности в самоутверждении, в признании ее значимости со стороны коллектива. Другими словами, продвижение выполняет большую оценочную роль. В подобной оценке личность особенно нуждается в начале трудового пути, в тот период, когда происходит профессиональное становление, не просто обучение, а именно развитие профессионализма. В последующем, примерно через 5-7 лет, у личности вырабатываются другие средства определения своего профессионализма. Более совершенной становится самооценка, развиваются умения сравнивать свою деятельность с деятельностью других, ориентация в оценке на узкую группу специалистов и т.п. Конечно, сохраняет значение и оценка самим фактом продвижения. Более того, если допускается несогласование в оценках от различных источников, то становятся напряженными отношения с руководством, с действиями которого обычно связывается продвижение, возникает неудовлетворенность положением на предприятии и его морально-психологическим климатом.

Между тем в исследованиях, посвященных движению по разрядам и категориям, установлено, что наиболее интенсивно продвигаются работники со стажем работы на предприятии более пяти лет. Это, конечно, резко снижает стимулирующее воздействие повышения разряда или должности.

Первое продвижение должно осуществляться примерно через два года работы на предприятии. К этому времени обычно заканчиваются сложные адаптационные процессы. Во всех отношениях – и психологическом, и профессиональном – работник чувствует себя уверенно, что способствует по-

вышению его самооценки и вместе с этим активизации работы по жизненному плану. Именно в этот период он особенно нуждается в положительном подкреплении своих действий, своих намерений. Повышение разряда как раз и должно играть эту роль.

Наиболее сложно разработать темп продвижения по горизонтальному трудовому пути. Связано это с тем, что для многих профессий и должностей предусмотрены лишь три градации мастерства. Обычно специалист проходит их к 35-37 годам. В последующем этот важный стимул перестает действовать.

В беседах с инженерно-техническими работниками, занимающими должности в конструкторских бюро или проектных институтах, настойчиво проводилась мысль, что многие из них вынуждены перейти к реализации ступенчатого типа трудового пути именно вследствие отсутствия перспективы продвижения по горизонтальному пути.

При планировании горизонтального трудового пути предпочтительнее, чтобы последняя, высшая градация мастерства достигалась к 45-48 годам.

Блок требований к личности включает знания, умения и навыки, профессионально важные качества.

Знания, навыки и умения целесообразно подразделить на две категории: непосредственно связанные с профессиональным уровнем выполнения работы; знания, умения и навыки, обеспечивающие широкий профессиональный кругозор, благодаря которому создается системное видение производственного процесса. Широкий профессиональный кругозор необходим и для овладения смежными профессиями, и как база для следующей профессиональной градации. Особо следует отметить экономическую подготовку как часть профессиональной подготовки на каждом профессиональном уровне.

Профессионально важные качества – необходимое условие реализации знаний, умений и навыков. Например, такое личностное качество, как наблюдательность, лежит в основе выполнения многочисленных операций как рабочим, так и инженером. Конечно, для каждой профессии и для каждой ее градации набор этих качеств и уровень их развития будут различными. Но тенденция заключается в постепенном нарастании положительного проявления личностных качеств на каждом последующем уровне овладения профессиональным мастерством.

В блоке программ образования (обучения и воспитания) описываются виды учебы, содержание образования, темпы обучения, порядок усвоения программного материала, которые необходимо выдержать, чтобы приобрести требуемые знания, умения и навыки. По существу эта часть плана должна оказать методическую помощь в выборе путей и средств обеспечения успешного профессионального роста.

Выполнение программ образования и самообразования должно способствовать утверждению работника в мнении, что его профессиональный рост зависит в первую очередь от уровня его трудовой и познавательной активности.

В блоке оценки личностного соответствия разряду, категории, должности предусматриваются различного рода аттестации и испытания, которые должны подтвердить необходимость приобретения знаний, умений, навыков и

профессионально важных качеств.

Для повышения стимулирующей роли планов трудового пути целесообразно ориентироваться на многоступенчатые испытания. Например, в качестве одного из этапов можно рекомендовать получение призового места в конкурсе мастеров. Для получения низкого разряда достаточно занятия одного из призовых мест в своей бригаде, цехе, на конкурсе молодых рабочих, специалистов. Получению самых высоких разрядов должно предшествовать признание успехов на конкурсе мастеров завода, города, региона.

С рекомендациями по планированию трудового пути работник должен познакомиться в самые первые дни своего пребывания на предприятии. Но не следует полагать, что каждый воспримет предлагаемые варианты сразу же как приемлемые, как жизненно важные. Напротив, устойчивый интерес к ним проявят на этом этапе лишь немногие. Необходимо, чтобы перспектива трудового пути действительно стала устойчивым мотивом в жизни и деятельности; к ее рассмотрению необходимо возвращаться многократно. Наиболее благоприятные периоды активной работы по выбору трудового пути связаны с первыми трудовыми успехами, с завершением периода профессиональной и социально-психологической адаптации, с получением в первый раз повышения в разряде или должности. Важно, чтобы был благоприятный эмоциональный фон, повышающий у человека уверенность в своих силах и возможностях.

Индивидуальная модель развития

Проблеме использования человеческих ресурсов руководители фирм уделяют пристальное внимание. Научный центр по подготовке менеджеров одного из крупнейших банков в мире «Чейз Манхэттен Бэнк» разработал современную индивидуальную модель развития с целью помочь сотрудникам выполнять работу. Эта модель может быть представлена в виде следующих правил.

1. Первое качество, которым должен обладать менеджер для того, чтобы помочь подчиненным выполнить работу, – гуманное отношение к работникам.

2. Дружеские отношения с сотрудниками также оказывают положительное влияние на результативность работников, но дружеские отношения не могут доходить до панибратства.

3. Одним из профессионально вредных качеств личности является саморепрезентация – способность хорошо преподнести себя, стремление к тому, чтобы нравиться людям. Разумеется, без саморепрезентации менеджер не может обойтись, но главное для каждого специалиста фирмы – самоутверждение благодаря достижению конкретных результатов. Если менеджер стремится к достижению конкретных результатов, то он, таким образом, создает прочную базу для фирмы и своего продвижения. Если менеджер саморепрезентуется, то он ориентируется только на себя и через какое-то время это приводит к фрустрации. Кстати, одной из самых серьезных болезней нашего общества является саморепрезентация руководителей высшего звена управления предприятий, министерств и т.д. В нашем обществе длительное время правилом движения по иерархической лестнице была

саморепрезентация, а не самоутверждение – способность к достижению конкретных результатов. Неудивительно, что с течением времени, не имея прочной основы самоутверждения, многие руководители стремительно срывались со своих высот саморепрезентации. С точки зрения специалистов «Чейз Девелопмент Центр», самореперезентация должна быть развита у руководителя не более чем на 30%, остальные 70% – самоутверждение.

4. Еще одним отрицательным качеством для менеджера является использование работников в своих интересах. Конечно, руководитель не может достичь результата самостоятельно. Но необходимо помнить о следующем: никто не работает на руководителя, каждый работает только для себя, подчиненный и на одну десятую не будет решать проблему шефа, пока будет озабочен своими проблемами. Поэтому показателем мастерства руководителя является способность оказать помощь подчиненным в решении их проблем и, таким образом, стремиться к достижению целей.

5. Одна из особенностей открытой организационной системы – способность получать конкретные результаты, несмотря на изменение внешних условий. Пятое качество определяет зависимость менеджера от чего-либо. Эффективный менеджер может позволить только на 20% зависеть от окружающих воздействий, а на 80% он управляет ситуацией. Это качество определяет, насколько хорошо у менеджера развит ситуационный ресурс.

6. Избегать принятия управленческого решения – также отрицательное качество для руководителя. Необходимо отметить, что для японского менеджмента это качество является положительным.

7. Отсутствие способности принимать альтернативные суждения также является отрицательным качеством. Поскольку для менеджеров самое ценное – это время, то на 20% допустимо не воспринимать то, что заведомо не целесообразно.

8. Восьмое качество определяет приверженность некоторых предпринимателей теории «Y». Применять административное давление, т.е. использовать подход «X» при управлении персоналом, крайне нежелательно. В чистом виде теории «X» и «Y» являются взаимоисключающими.

Первая из них (теория «X») в качестве исходного положения выдвигает то, что человек от природы ленив и старается избегать работы, как только может, и поэтому необходимо принуждение к труду. Люди избегают ответственности, цели предприятия им безразличны. Доверять им нельзя, их можно подкупать деньгами. Теория «X» воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризующийся централизацией власти, жестким контролем.

Вторая – теория «Y» – предполагает демократический стиль управления, доверие к исполнителю, делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учет потребностей и мотивации работников, обогащение содержания их труда, создание условий для проявления изобретательности и самостоятельности в целях достижения эффективности производства.

9. Менеджер не должен стремиться к достижению цели несмотря ни на что. Это является также отрицательным качеством.

Например, у одного из менеджеров в конце года был выбор: либо его подразделение не выполняло план по прибыли и тогда высшее руководство могло сурово его наказать, либо менеджер увольнял часть работников и, таким образом, достигал требуемых результатов. Менеджер, долго думая, все же выбрал второе. Подразделение выполнило план по прибыли, более того, высшее руководство премировало его по итогам финансового года, но уже в следующем году менеджер имел много проблем при общении с работниками, и его подразделение значительно снизило объем выпускаемой продукции.

10. Получать удовлетворение от своей работы на все 100%. Неудовлетворенность от результатов нежелательна при управлении персоналом. Менеджер может быть внутренне неудовлетворен результатами работы, но не должен этого показывать. Вознаграждая результаты, менеджер тем самым мотивирует подчиненных на достижение более значимых целей.

11. Компания «Дженерал моторз» развивает лояльность и преданность всех сотрудников фирмы, от высшего руководства до непосредственных исполнителей, обучая и продвигая на руководящие должности менеджеров внутри фирмы. В ответ «Дженерал моторз» имеет преданное отношение сотрудников к своей фирме.

В настоящее время большинство организаций нашей страны нуждается в достижении результатов, которые удовлетворили бы потребности нашего общества. И сделать это нужно как можно быстрее. К сожалению, уровень психологической культуры многих наших руководителей недостаточен для того, чтобы четко определить пути эффективного достижения результатов. Психологическая культура предполагает познание себя и других людей, умение общаться с людьми и регулировать свое поведение.

Американский профессор Мишель ле Беф открыл основополагающий принцип менеджмента, который прост и очевиден. Но именно этот ключевой принцип игнорирует большинство наших предприятий при управлении персоналом: «Делается то, что вознаграждается».

Мы имеем богатейшие человеческие ресурсы, при эффективном использовании которых наш экономический успех будет неограничен. Но для того чтобы этого достичь, мы должны коренным образом изменить свое отношение к менеджменту и заменить систему распределения на систему вознаграждения. Для этого принципы, стратегии, технологии, тактики менеджмента необходимо освоить руководителям и сотрудникам всех организаций. Мы должны научиться ценить не только наши природные ресурсы и производимые товары, но и технологии, информацию, идеи. Самый дорогой продукт в преуспевающих корпорациях – это идеи. Эффективный менеджмент ценит превыше всего людей с идеями и создает условия, необходимые для их реализации. Фирмы, эффективно использующие человеческие ресурсы, получают невероятно высокие результаты. Работать умнее, а не напряженнее, – вот чему учит эффективный менеджмент.

Управление впечатлением

Управление впечатлением сравнительно недавно попало в поле зрения

исследователей организационного поведения, хотя само явление (желание произвести хорошее впечатление при помощи использования определенных приемов) давно и хорошо известно. В США люди тратят триллионы долларов на диеты, клубы здоровья, косметику и пластическую хирургию для того, чтобы быть привлекательными в глазах других. Производить хорошее впечатление на других чрезвычайно важно и в личной жизни, и на работе. В организации это может дать ощутимые материальные выгоды. Слабохарактерные, рассеянные люди стремятся выглядеть целеустремленными, собранными и решительными.

Следует иметь в виду, что люди, использующие приемы управления впечатлением, не обязательно фальшивы, хотя нередко имидж создается с целью скрыть или исказить некоторые истинные черты и свойства человека. Поэтому, создавая себе имидж, следует думать о том, чтобы не выглядеть неискренним или даже просто обманщиком.

Многочисленные эмпирические исследования позволили выделить ряд приемов, с помощью которых можно произвести хорошее впечатление.

1. Согласие. Выражение согласия с собеседником, хотя бы в частном вопросе, поможет завоевать его поддержку.

2. Извинение. Заранее извинитесь, если сделали ошибку, не дожидаясь, когда вам на нее укажут.

3. Оправдание. Старайтесь объяснить причины неприятностей, чтобы минимизировать негативное впечатление от них.

4. Достижения. Любые достижения и приятные известия старайтесь максимизировать, подчеркивая свою роль в этом деле.

5. Лесть. Например, продавец – начальнику: «Вы так тактично разговаривали сегодня с клиентом, я никогда не смог бы так».

6. Приятные мелочи. Например, торговый агент – важному клиенту: «Я купил два билета в театр на сегодня, но не могу пойти. Примите их, пожалуйста, как мое извинение за отнятое у вас время».

7. Ассоциации. Постарайтесь преувеличить или подчеркнуть свой статус, используя информацию о людях или событиях, с которыми связан ваш собеседник. Например, претендент на должность во время собеседования: «Какое совпадение! Мы с вашим боссом в колледже жили в одной комнате».

Эффективность управления впечатлением неоднократно проверялась во время собеседований при приеме на работу. Как показывает опыт, лица, заявляющие о себе с некоторой долей саморекламы, воспринимаются как инициативные, деловые. Этот стиль, названный «контролирующим», дает явные преимущества по сравнению со скромным стилем, называемым «покорным». К сожалению, стиль не всегда соответствует действительной квалификации, деловым качествам и знаниям.

Защитное поведение

Организационная политика включает в себя также защиту своих интересов от наступления на них других членов организации или групп. Из этого следует потребность в «защитном» поведении.

1. Уклонение от действий. Часто стратегия поведения заключается в уклонении от действий. «Лучшее действие – отсутствие действия». Но ролевые ожидания ведут к тому, что человек должен хотя бы делать вид, что действует. В этих случаях применяются следующие приемы:

- вы подчиняетесь правилам, четко ограничиваете свою ответственность, ссылаясь на существующие правила, инструкции или прецеденты, чтобы не вникать в нюансы данного конкретного дела;
- вы перекладываете ответственность на кого-то другого;
- вы прикидываетесь глухим – это форма стратегической беспомощности. Вы даете понять, что не способны сделать это;

- деперсонализация. Вы рассматриваете людей как объекты или номера, дистанцируя себя от их проблем. Такой тактики часто придерживаются врачи в больницах: они обращаются к человеку не по имени, а по номеру палаты или названию болезни, чтобы избежать близкого личного контакта с больным;

- затягивание и успокаивание. Вы растягиваете двухнедельную работу на три месяца, успокаивая нетерпеливых, что вы работаете не покладая рук.

2. Уклонение от обвинений. При этой стратегии используются следующие приемы:

- непробиваемость. Вы четко следуете документально подтвержденным указаниям. «Я не могу дать вам такую информацию, пока не получу от вас письменного запроса, подписанного всеми заинтересованными лицами»;

- нерестраховка. Вы беретесь только за такое дело, которое обязательно обеспечит вам успех, не принимаете рискованных решений и занимаете нейтральную позицию в конфликтах;

- оправдания. Вы используете такие объяснения, которые уменьшают вашу ответственность за плохой исход дела, и (или) выражаете раскаяние;

- поиски «козла отпущения». Вы стараетесь переложить вину за плохие результаты на внешние факторы: «У меня сломался компьютер, и вся работа пропала за день до срока сдачи»;

- искажение истины. Вы манипулируете информацией, чтобы исказить действительное положение дел, обмануть начальство, частично скрыть истину и т.д.;

- наращивание усилий. Одним из методов оправдания изначально плохого решения и провалившихся действий является дальнейшее расширение поддержки этого решения. Увеличивая вложение ресурсов в это дело, вы показываете, что не считаете принятое решение неправильным.

3. Уклонение от перемен. Существуют две формы оборонительного поведения, которое люди используют, когда чувствуют, что им угрожают грядущие перемены:

- сопротивление переменам. Эта тактика охватывает множество приемов: проволочки, искажение действительного положения дел и т.д.;

- защита «своей дорожки». Этот спортивный термин охватывает приемы по защите своего участка работы от других.

4. Уклонение от власти. Влияние власти на работу группы и удовлетворение работников может быть положительным и отрицательным.

Власть, основанная на знаниях, имеет наибольшее значение для выполнения работы. Компетентность как основа власти – наиболее продуктивна для работы. Этот вид власти положительно сказывается и на удовлетворенности работников, причем как субъекта власти, так и ее объектов.

Власть, основанная на принуждении, убеждении и вознаграждении, вызывает негативную реакцию и не имеет положительного влияния на работу группы и удовлетворенность трудом. Принуждение не только вызывает сопротивление, но и вообще негативно оценивается работниками. Эмпирические исследования однозначно показывают обратную зависимость всех подобных видов принуждения и эффективности работы организации.

Тема 5. «Мотивация и результативность организации»

Вопрос 1. Мотивирование организационного поведения

Вопрос 2. Управление мотивацией организационного поведения

Вопрос 1. Мотивирование организационного поведения

Вхождение работника в группу, его готовность к совместной деятельности и активному сотрудничеству, безболезненное адаптирование, – лишь первое, хотя и необходимое звено интеграции. Интеграция – процесс развития, объединение в единое целое разрозненных частей и элементов.

Решающее влияние на добросовестное трудовое поведение, надежное исполнение служебных обязанностей оказывает мотивация (от лат. *movere* – приводить в движение, толкать) – осознанное побуждение, заинтересованность совершать определенные действия, направленные на удовлетворение групповых и индивидуальных потребностей.

К постановке перед собой определенных целей человек побуждается известными внутренними силами. Ими являются мотивы – внутренние побуждения личности к деятельности, поведению. Мотивы, в свою очередь, возникают у человека на основе потребностей – нужды в чем-то, без удовлетворения которых наносится ущерб человеку как члену общества и как организму. Потребности бывают материальными и духовными. Нередко деление представляется иначе – биологические и социальные. Известный американский социолог Абрахам Маслоу предложил свою иерархию потребностей, которая воспроизводится в виде пирамиды. Мы же будем придерживаться традиционной классификации.

Материальные потребности – потребности, которые выражают нужду человека в еде, тепле, одежде. Неполное или нерегулярное удовлетворение этих потребностей сказывается на настроении работников, их работоспособности и поведении.

Духовные потребности – потребности, которые выражают нужду человека в знании об окружающей обстановке, в деятельности, общении с другими людьми, их признании, благосклонности и поддержке. Действуя для

удовлетворения материальных и духовных потребностей, человек совершает поступки, имеющие общественную значимость.

Влечение – форма проявления преобладающих недостаточно осознанных мотивов. Влечение часто удовлетворяется в неадекватной форме. Поведение в соответствии с побуждающими импульсами не всегда приемлемо. Простым мотивом являются желания – особая форма активности человека, стремящегося реализовать осознанную потребность. В этом случае мотив направлен на объекты, в возможности достижения которых человек не особенно убежден. Другое дело хотение – активный, побуждающий к действию мотив.

Более сложными мотивами поведения являются:

1) интересы – преимущественная направленность человека на какие-либо предметы, деятельность. Наличие определенных интересов у работника свидетельствует об осознании целей деятельности, что способствует более полному и глубокому отражению действительности;

2) склонности – выраженная тенденция человека к участию в интересующей его деятельности. Склонность – сильный побудитель, важнейший фактор профессионализма работника;

3) идеал – устойчивое представление о совершенном предмете, процессе, явлении, достойном подражания образце. Идеал всегда соответствует главным личным потребностям. В качестве идеала может быть идея, поступок, которым человек следует. Наличие идеалов свидетельствует о сложившемся поведении, отношении с коллегами по труду;

4) мировоззрение – система взглядов на объективный мир и на свою роль и место в окружающей действительности. Как правило, эти взгляды соответствуют личным потребностям человека и определенным образом связаны с интересами общества, производственной группы. Когда эти интересы не противоречат друг другу, тогда они превращаются в самый сильный и постоянный мотив и побудитель к действиям и поступкам.

В соответствии с мотивами люди ставят перед собой цели. Если мотивы общественно значимые, то и цели, а значит, и деятельность, и поведение будут соответствовать им. Если мотивы узкокорыстные, то трудно предположить, как поведет себя тот или иной работник.

Таким образом, через потребности и мотивы раскрывается система личных целей, направленность человека. Знание их позволяет, с одной стороны, предвидеть поступки и поведение каждого члена группы, а с другой – осуществлять мотивирование – воздействие словом и делом на личность, ее внутренние установки с целью формирования разумных потребностей и осознанной актуализации мотивов. Иначе говоря, мотивирование – это побуждение, придающее деятельности и поведению субъективный личностный смысл.

Мотивацию мы понимаем как результат взаимодействия индивида с ситуацией. Мотивация – готовность направить максимум усилий на производственные цели, обусловленная способностью удовлетворять посредством этих усилий какие-то индивидуальные потребности. Общее понятие мотивации охватывает деятельность, направленную на любые цели, мы

же здесь ограничимся сферой деятельности на рабочем месте. Основные элементы нашего определения – усилия, цели предприятия и потребности.

Усилие как элемент является мерой интенсивности. Мотивированность определяет стремление упорно работать. Однако чтобы результат усилий оказался плодотворным, им необходимо придать нужное направление. Поэтому следует принимать во внимание не только интенсивность таких усилий, но и их качество.

Потребность в нашем понимании означает внутреннее состояние, которое делает определенные результаты привлекательными. Неудовлетворенная потребность создает напряжение и приводит индивида к поиску определенных целей, которые при достижении их смогут удовлетворить данную потребность и ослабить напряжение.

Рассматривая мотивацию как процесс удовлетворения потребности, можно построить следующую схему: неудовлетворенная потребность – напряжение – движущая сила – поисковое поведение – удовлетворенная потребность – ослабление напряжения.

Первые теории мотивации стали появляться еще в 50-е годы, из них наиболее широкое распространение получила иерархия потребностей Абрахама Маслоу, согласно которой в каждом человеке существует некая иерархия, состоящая из пяти потребностей:

- 1) физиологическая: голод, жажда, жилище, секс и прочие телесные нужды;
- 2) безопасность: защищенность от физического и эмоционального вреда;
- 3) социальная: привязанность, принадлежность, принятие и дружба;
- 4) оценка: внутренние факторы (самоуважение, автономия, самореализация), внешние факторы (статус, признание и внимание);
- 5) самоактуализация: стремление реализовать свои способности; включает рост, развитие потенциальных возможностей, самовыражение.

По мере удовлетворения каждой потребности доминирующее значение приобретает следующая по порядку потребность и индивид последовательно поднимается по ступеням иерархии. Хотя ни одна из потребностей не получает полного удовлетворения, предполагается, что будучи в достаточной мере удовлетворенной, потребность более уже не мотивирует. Поэтому, по А.Маслоу, чтобы мотивировать кого-либо, нужно определить, на каком уровне иерархии находится данный индивид в настоящее время и сосредоточиться на удовлетворении этих потребностей или двигаться выше этого уровня.

В теории мотивации Клейтона Олдерфера (Йельский университет) выделяются три группы основных потребностей – существование, взаимоотношения и рост. Первая группа связана с потребностями нашего материального существования, вторая – с удовлетворением нашей потребности в поддержании межличностных контактов. Третья группа относится к реализации внутренней потребности развития личности. Автор не считает, что указанные группы находятся в отношениях строгой иерархической подчиненности, когда для перехода к потребности более высокого порядка требуется достаточно полно удовлетворить физиологические надобности.

Предполагается, что одновременно возможно осуществление нескольких потребностей; если потребность более высокого уровня не получает должного удовлетворения, возрастает стремление к удовлетворению потребностей низшего уровня.

Дэвид Макклеланд и его последователи выделяют три потребности: достижение, власть, принадлежность. Потребность в достижении связана со стремлением к успеху и самосовершенствованию; потребность власти соотносится с желанием заставить других вести себя так, как они не стали бы делать при других обстоятельствах; потребность принадлежности – стремление создать тесные дружеские отношения.

Разработано несколько видов теории качества работы. Качественная характеристика определяется следующими параметрами: 1) разнообразие; 2) автономность; 3) ответственность; 4) знания и навыки; 5) обязательное социальное взаимодействие; 6) факультативное социальное взаимодействие. Исследование выявило зависимость между сложностью работы и ответственностью исполнителей, однако общее соотношение между сложностью задач и удовлетворенностью трудом выяснить не удалось. Данный подход требует индивидуальной реакции работников на те или иные виды работы.

Еще одно направление исследований – теория постановки цели. Доказывается стимулирующее воздействие четко определенной цели, поскольку сама определенность ясно поставленной цели начинает действовать как внутренняя мотивация. При этом важно, чтобы существовала обратная связь, позволяющая находить оптимальные пути осуществления поставленной цели. Влияет ли на отношение к работе участие самих исполнителей в постановке цели? Результаты исследований здесь не позволяют ответить однозначно на этот вопрос, однако можно с определенностью утверждать, что с большей готовностью принимаются те цели, в постановке которых исполнители принимали участие. Индивиды, принимавшие участие в выборе, с большей ответственностью относятся к поставленной цели и охотнее соглашаются выполнять даже достаточно сложные задачи.

Теория справедливой оплаты труда помещает в центр внимания вопрос о том, как сказывается на поведении оплата труда и распределение других вознаграждений. В частности, были выявлены немалые возможности удовлетворения требований справедливости вознаграждений, связанные с распределением должностей с престижными названиями и предоставлением просторных кабинетов, обставленных добротной мебелью. Этот подход связан со множеством дискуссионных проблем организационного характера, и в то же время он позволяет определить целый ряд важных способов мотивации служащих.

Одним из наиболее распространенных объяснений мотивации является теория ожидания Виктора Врума. Она основывается на трех переменных:

1) привлекательность – значение, которое индивид придает вознаграждению от работы;

2) связь между трудом и вознаграждением. В какой степени индивид

верит тому, что определенный уровень выполнения работы даст желаемый результат;

3) связь между усилием и результатом. Вероятность того, что определенное усилие позволит выполнить задание.

Обозначим группу факторов, определивших характер данной теории.

1. Результаты выполненной работы могут быть как позитивными (зарплата, безопасность, участие, доверие, реализация способностей), так и негативными (усталость, беспорядок, состояние беспокойства, грубое руководство). При этом важно само восприятие служащего, независимо от того, в какой мере оно соответствует реальности.

2. Насколько привлекательными кажутся служащим эти результаты? Как они их оценивают: позитивно, негативно или нейтрально? Оценка определяется индивидуально и зависит от личностных ценностей и потребностей.

3. Какое поведение приводит к данным результатам? Каковы критерии оценки качества работы служащего?

4. Как служащий расценивает свои возможности выполнения поставленной цели? Какова степень вероятности успешного ее достижения?

В основе теории ожидания находится понимание целей индивида и связи между усилием, получаемым результатом и вознаграждением. Важно также, в какой мере получаемое вознаграждение отвечает запросам данного индивида и оправдывает его ожидания. Уровень усилий каждого индивида, таким образом, определяется не самими объективными результатами, а ожиданиями каждого индивида от самой работы, получаемого вознаграждения и удовлетворения именно его потребностей. Отсюда невозможность универсального принципа, позволяющего определить мотивацию каждого индивида.

Оценивая качество труда, важно соотносить способности индивида и то, в какой мере условия труда способствуют или препятствуют их наиболее полной реализации. Если вам кажется, что человек не реализует предполагаемые возможности в полной мере, обратите внимание на то, какое оборудование, материалы, инструменты используются в процессе труда. Результаты будут ниже при отсутствии удобного помещения, сотрудников, готовых помочь при необходимости, удобного распорядка работы, достаточного количества времени и т.д.

Было бы упрощением из перечисленных выше теорий какую-то считать истинной, отвергая остальные. Не все из них конкурируют друг с другом и предпочтение какой-то одной не означает автоматического отрицания остальных. Скорее, следует рассматривать эти теории как взаимодополняющие друг друга.

Например, теория ожидания хорошо работает на уровне принятия важных решений (поступление на работу или уход с нее), когда человек спокойно взвешивает и тщательно обдумывает все плюсы и минусы, принимает решение с учетом и оценкой множества альтернатив. Меньше подходит она для более типовых моделей поведения, особенно на низком уровне труда, поскольку здесь, как правило, выбор сильно ограничен методами работы и организационными процедурами данного предприятия. Поэтому следует

учитывать, что объяснительная сила этой теории реализуется наиболее полно в тех случаях, когда речь идет о продуктивности достаточно сложных видов деятельности и на достаточно высоком уровне организации, представляющем большую свободу действий.

Немаловажную роль в определении мотивационной значимости оценки для личности играет направленность на поощрение или порицание. У руководителей есть несколько довольно устойчивых установок, которых они придерживаются независимо от реальной обстановки или личностных особенностей оцениваемого.

Первая установка характеризуется тем, что руководитель пытается всегда ориентироваться на положительную оценку личного вклада оцениваемого работника. Сильная сторона этой установки в том, что она способствует формированию у подчиненного уверенности в своих силах и возможностях. Но есть у нее и слабые стороны. Она неспособна оказать сильного психологического воздействия на личность, такого воздействия, какое послужило бы отправным моментом серьезного пересмотра сложившихся приемов и стиля работы. Иногда даже при объективном положительном результате такой толчок извне необходим. Установка на положительную оценку недостаточно энергична для организации такого толчка. Поэтому ориентироваться на нее во всех случаях оценивания работы подчиненных – значит постепенно снижать силу переживаний личности, развивать безразличие к оценке.

Среди руководителей можно встретить приверженцев такого оценивания вклада работника. Объясняют это необходимостью гуманного отношения к работнику, в соответствии с которым забота о подчиненном состоит в том, чтобы не вызвать у него неудовлетворенность работой, руководителем, организацией и т.п. Такое оценивание начинает выполнять функции не столько средства анализа действительности, сколько средства задабривания. Задачи оценивания, таким образом, не выполняются, и оно постепенно утрачивает значение средства управления мотивами и активностью работника.

Вторая установка противоположна первой: ориентация в основном на порицание и отрицательную оценку. Установка эта реализуется в нескольких формах поведения, постепенно усиливающих отрицательную оценку. Первая форма, близкая к нейтральной, – вообще отказ от оценки, «реакция умолчания» при положительных результатах деятельности. К промежуточной форме относится умолчание о позитивных и подчеркивание негативных моментов деятельности. А третья характеризуется сильным проявлением отрицательного отношения к любому результату деятельности. Какое же действие оказывают названные формы поведения руководителя на мотивацию поведения и трудовой деятельности подчиненного?

Первая форма поведения – «реакция умолчания». При такой форме поведения подчиненный довольно долго будет добиваться положительной оценки. Некоторое время его активность будет идти по нарастающей. При этом поведение будет характеризоваться поступками, цель которых – довести до сведения руководителя успешные результаты деятельности. Если несколько

таких попыток останутся без внимания, т.е. «реакция умолчания» сохранится, то подчиненный постепенно снизит активность и будет мотивировать это тем, что «по заслугам человек не оценивается».

Вторая форма поведения, несмотря на то что в ней проявляется в открытом виде отрицательное отношение к недостаткам деятельности при сохранении «реакции умолчания» на ее позитивные результаты, в большей мере оказывает благоприятное влияние на состояние работоспособности и отношение к руководителю. Подчиненный это поведение начинает дифференцировать на следующие составляющие: «реакция умолчания» воспринимается как похвала; высказывание порицания рассматривается как отрицательная оценка. При такой интерпретации поведения руководителя подчиненный может быть вполне удовлетворен этой своеобразной манерой оценивания, но все-таки эта удовлетворенность не абсолютна. Ее устойчивость во многом зависит от формы выражения отрицательной оценки. При допущении резких определений, высказываний о работе и умолчании о позитивных результатах нарушается относительная сбалансированность переживаний подчиненного. Чаще всего возникает неудовлетворенность, проявляемая нередко в аффективной форме.

Третья форма поведения в ситуациях оценивания имеет две разновидности: а) отрицательное оценивание, сопровождаемое поучением, как надо было действовать, чтобы добиться позитивной оценки; б) отрицательное оценивание без всяких комментариев. Эта форма проявления установки на отрицательное оценивание наименее эффективна. Она не способствует стимулированию деятельности и не позволяет человеку признать этот вид оценивания общественно значимым.

Вопрос 2. Управление мотивацией организационного поведения

Целевая структура организации уникальна по своему многообразию. А.И.Пригожин предлагает рассматривать три уровня целесообразности организации.

Первый уровень целесообразности – так называемый телеономический или уровень выживания. Организация имеет телеономическую целесообразность, так как на уровне социального субъекта она обретает направленность. Такая целесообразность встроена в организацию. Организационная система нуждается в поддержании своего равновесия, сохранения устойчивости. В целевой структуре потребности отражаются в специальных задачах по разработке и укреплению распорядка, внутренних взаимосвязей, средств контроля и т.д.

Второй уровень целесообразности – целенаправленность, т.е. функция, в соответствии с которой строятся технические и организационные системы. Такими они создаются намеренно и направлены человеком на достижение организационных целей. Такая целесообразность сознательно встраивается в искусственные системы. Предприятие в «режиме целенаправленности» сильно

своей способностью удачно выбирать вариант производства изделия, на которое оно «настроено».

Высший уровень целесообразности – целеустремленность, т.е. способность организации самой вырабатывать новые цели и достигать их. Такое предприятие готово к смене типа изделия и даже типа своей деятельности в зависимости от изменения запросов рынка.

Если организация создается для выполнения некоторой функции, то эта функция должна быть подчинена конкретной цели. Например, конкретный способ и объем получения продукции, производство в конкретном количестве, ассортимент, сроки и т.д. Подобным образом организация получает или формирует себе цели-задания. Общие и индивидуальные интересы работников, реализуемых через организацию, образуют цели-ориентации. Они тоже имеют конкретное содержание: получение того или иного вознаграждения, ведущего места на рынках сбыта и т.д. Сюда же относится и сфера организационного бизнеса: побочные производства, выпуск выгодной продукции вопреки требованиям экологии и т.п.

Телеономические потребности организации проявляются через специальный класс целей по обеспечению стабильности, равновесия, целостности. Их можно обозначить как цели-системы. Они могут противоречить как целям-заданиям, так и целям-ориентациям.

Названные цели являются базовыми, достижение их связано с появлением множества вторичных производных целей – повышение качества продукции, улучшение условий труда, укрепление дисциплины и др.

Очевидно, что серьезные изменения в деятельности организации возможны только в том случае, если модифицируется не только верхний (видимый) уровень культуры, но и ценностные ориентации членов организации и система их базовых предположений. Процесс модификации двух последних уровней занимает гораздо больше времени, чем изменение артефактов, причем он связан с так называемой «двойной петлей научения», реализующейся в процессе обучения действием.

Концепция двойной петли научения, предложенная американским исследователем К. Арджирисом, сводится к следующему. К. Арджирис высказал предположение, что в зависимости от организации и условий реализации процесса научения последнее может происходить либо по «одинарной петле», либо по «двойной петле».

В первом случае человек осваивает новую для себя стратегию поведения в определенных условиях, которая приводит к желаемым последствиям. При этом, однако, не происходит изменения так называемых управляющих ценностей личности. Фактически при реализации «одинарной петли» для каждой принципиально новой ситуации необходим свой цикл научения. Простым примером такого процесса может служить обучение навыкам работы с новым оборудованием (компьютером, факсом, ксероксом и т.п.).

«Двойная петля» научения реализуется в том случае, когда процесс освоения новых знаний и умений изменяет систему управляющих ценностей (как бы задающую программу деятельности) человека. При этом он

приобретает дополнительный навык освоения нового знания (или умения), вследствие чего меняется стратегия его поведения в отношении гораздо более широкого круга явлений окружающей действительности, чем при реализации «одинарной петли».

Эффективным мотивирующим фактором является стимулирование (от лат. stimulus – остроконечная палка, которой погоняли животных) – процесс воздействия на личность извне с целью активизации мотивационной сферы, а через нее на деятельность и поведение.

Воздействие на сознание, чувство и волю работников призвано повышать трудовую и социальную активность, содействовать соблюдению норм и правил поведения.

Надлежащее трудовое поведение предполагает добросовестное, качественное исполнение работником своих обязанностей, сотрудничество со своими коллегами, взаимоподдержку друг друга. Публичное признание определенных достижений и заслуг служит испытанным средством ориентации конкретной личности и всех членов группы на проявление трудовых усилий, направленных на новые достижения в деятельности и поведении.

Различают материальное стимулирование – формы, методы и средства привлечения к высокопроизводительному труду и моральное стимулирование – вид общественного признания и поощрения за достигнутые результаты и соблюдение организационного поведения.

Материальным стимулом является прежде всего заработная плата. Ее побуждающая роль определяется тем, что она становится материальным вознаграждением в зависимости от количества труда. Чем точнее эта зависимость, тем в большей степени заработная плата стимулирует улучшение трудовых показателей. Индивидуальное стимулирование происходит также через премиальную систему, предоставление ряда привилегий и льгот.

Моральные стимулы связаны с воздействием на нравственно-психологические качества личности. Главным критерием и здесь выступает отношение к труду. Сущность и формы моральных стимулов к труду обусловлены социальными факторами. Осознание работником общественной полезности своей деятельности, стремление получить духовное удовлетворение от него и от творческого применения своих профессиональных способностей, желание завоевать уважение товарищей по работе – ведущие моральные стимулы.

Как материальные, так и моральные стимулы усиливают заинтересованность и энергию членов трудового коллектива, вызывают стремление равняться на лучшие образцы деятельности и поведения.

Организационная эффективность описывается следующими критериями и показателями: коэффициент руководства; выполнение задач; удовлетворенность работника; длительное отсутствие, непосещение (прогул), текучесть (рабочей силы); количество острых конфликтов; количество жалоб, а также несчастных случаев. Коэффициент руководства – отношение численности руководящего и контролирующего персонала к численности работников.

Для того чтобы фирма жила и процветала, важно, чтобы учитывался каждый из указанных компонентов; по каждому из этих пунктов должны достигаться определенные цели. В большинстве организаций эффективность измеряется балансом таких характеристик, как достижение поставленных целей, эффективное использование мастерства и возможностей персонала, размер притока и сохранение высококвалифицированных и заинтересованных служащих.

Менеджеры, успешно ведущие дело, осознают, что человеческие ресурсы заслуживают внимания, поскольку являются важным фактором при принятии стратегических управленческих решений, которые определяют будущее фирмы. Для того чтобы фирма эффективно работала, требуются три решающих элемента: задача и стратегия (ее выполнение); организационная структура и управление персоналом. Однако важно помнить, что именно люди делают работу, подают идеи и позволяют фирме жить. Даже наиболее капиталоемкие, хорошо сконструированные организации требуют определенных людей, приводящих их в движение.

Т.Питерс и Р.Уотермен в своей знаменитой работе «В поисках эффективного управления» определили схему 7-С, которая обеспечивает эффективность управления организацией. Авторы использовали в своей работе показатели 500 американских фирм.

Структура. Лучшие американские корпорации характеризуются небольшим штатом и малым количеством уровней управления. Добавляя всего лишь один уровень управления, руководитель фирмы препятствует эффективности взаимосвязи, отодвигая исполнителя от руководителя еще на одну ступень.

Системы объединяют формальные и неформальные процедуры и процессы в организации. Десять лет назад фирма «Интел Корп.», имеющая репутацию прогрессивной и преуспевающей фирмы, занимающаяся производством микропроцессоров, оказалась «жертвой» бюрократии. Например, нужно было истратить двенадцать листов бумаги и пройти 95 административных этапов, чтобы заказать механический карандаш за 2 доллара 79 центов. Только за счет упрощения процедур в масштабах компании экономия составила 2,5 миллиона долларов в год, было устранено 153 вида работ.

Взлету Японии в качестве лидера положили начало американские эксперты по качеству, обучившие в 1950 году системе статистического контроля качества японских руководителей высшего звена управления. Каждый кадровый уровень управления в свою очередь обучал этому последующий нижний уровень до тех пор, пока каждый сотрудник фирмы не освоил и не начал использовать эту систему для оценки деятельности.

Символика поведения. Эта составляющая эффективности управления определяет, какой стиль управления использует руководитель фирмы. Чему он отдает предпочтение: системе поощрения или системе наказания? Что руководители считают важным в сфере невербальных коммуникаций? В чем особенности системы вознаграждения и как это влияет на качество трудовой

жизни?

Состав. От того, насколько верно выбран каждый сотрудник для данной работы, зависит успех компании. Важны опыт, образование и периодическая переподготовка. Сотрудники, у которых не хватает способности или знаний для какой-либо деятельности, тратят очень много времени и энергии, стараясь сделать то, чего они сделать не могут.

Совместные ценности. Определение социальной ответственности перед обществом: верность своему делу, рабочая гордость. Совместные ценности создают положительные чувства уверенности в успехе. Хорошим индикатором системы ценностей является поведение сотрудников компании в трудные времена.

Стратегия. Насколько корпорация долговременно может распределить свои ресурсы для достижения главных целей и представлять свое будущее, настолько руководство корпорации мыслит стратегически.

Все шесть составляющих эффективности управления определяют специфическую сумму навыков корпорации.

Исследования Т.Питерса и Р.Уотермена показывают, что категории результативности эффективного управления, которые П.Драккер определил в 1954 году, действенны и в настоящее время для оценки эффективности управления в корпорациях.

Тема 6. «Лидерство, авторитет и власть в организации»

Вопрос 1. Лидерство в организационном поведении

Вопрос 2. Авторитет руководителя организации

Вопрос 3. Власть в организационном поведении

Вопрос 1. Лидерство в организационном поведении

Изучение взаимодействия субъектов начинается с рассмотрения исходных причин: совместная деятельность – распределение функций – управление – руководство. В науке об организационном поведении существует множество определений понятия «лидерство», но все они подразумевают процесс влияния лидера на своих сторонников и последователей, причем сплочивание вокруг лидера происходит добровольно, что и отличает лидерство от управления или менеджмента.

Лидер – член группы, за которым признается право принимать решения в значимых ситуациях. Лидер непременно авторитетен, он вызывает симпатию и поддержку товарищей по работе. Лидер выдвигается стихийно, вне зависимости от должностного положения. Им может быть руководитель, но может быть и рядовой член коллектива, оказывающий существенное влияние на сознание и поведение людей. Личное общение лидера с ближайшим окружением сплочивает и направляет деятельность персонала. В организации может быть один или несколько лидеров. Профессионально-ситуационный характер отношений между лидерами влияет на групповую сплоченность.

Менеджер опирается на жесткие организационные структуры, относится к людям в зависимости от их места в этой структуре и избегает работать в

одинокую, действуя через подчиненных. Лидер часто идет на риск, самостоятельно принимая решения, его отношение к людям чаще основывается на интуиции, занимаемая должность для него не имеет значения, он имеет дело не с формальными планами и результатами, а с идеями, со своим видением будущего, которыми он стремится увлечь окружающих.

Для хорошей организации необходимы как менеджеры, так и лидеры, причем исследователи отмечают, что в большинстве организаций ощущим переизбыток менеджеров и нехватка лидеров. Итак, лидерство – способность оказывать влияние на группу для достижения определенных целей. Источник этого влияния может быть формальным, если лидер занимает в организации должность высокого ранга, а может быть и неформальным. Лидеры не всегда являются менеджерами, а менеджеры не всегда способны быть лидерами. Неформальное лидерство возникает вне официальной организационной структуры и может быть даже более важным, чем формальное руководство. Лидерство может возникать стихийно внутри группы или вследствие официального назначения на руководящий пост.

Для объяснения природы лидерства в специальной литературе существуют три основных подхода. Первый подход предполагает поиск универсальных черт личности лидера. Второй подход пытается раскрыть особенности поведения лидера. Третий подход оперирует понятием случайности, конструируя различные модели, чтобы восполнить недостатки первых двух теорий новыми эмпирическими исследованиями.

Если мы постараемся определить черты, присущие общепризнанным лидерам (ум, харизма, решительность, энтузиазм, сила, смелость, цельность, уверенность в себе и т.д.), то обнаружим, что этот собирательный образ будет на одну треть бойскаутом, а на две трети – Иисусом Христом. Кроме того, можно классифицировать личности лидеров по критерию маргинальности и модальности.

Маргинальная личность – индивид, занимающий промежуточное положение на границе между двумя или более культурами, частично ассимилированный в каждую, но полностью – ни в одну из них.

Ассимиляция – процесс взаимного культурного проникновения, через который личности и группы приходят к разделяемой всеми участниками процесса общей культуре.

Модальная личность – человек, разделяющий те же культурные образцы, что и большинство членов общества.

Поведенческий подход к лидерству оказался не только более удачным с точки зрения выявления определенных стилей, «образцов» поведения лидеров, но и более обнадеживающим и перспективным. Ведь если лидерам присущи определенные черты личности, то лидерство следует признать врожденным свойством человека. Оно или есть, или его нет. Если же существуют присущие лидерам стили поведения, то можно научить человека быть лидером.

Дальнейшее развитие теории лидерства шло в направлении изучения тех ситуационных факторов, которые определяют эффективность того или иного стиля лидерства. Во-первых, необходимо было установить, что эффективность

лидерства зависит от типа ситуации, во-вторых, попытаться выделить эти ситуационные условия. К таким факторам относятся: степень «структурированности» задачи, стоящей перед группой, качество отношений между лидером и членами группы, сила позиции лидера, ясность роли подчиненного, групповые нормы, доступность информации, восприятие подчиненными решений лидера, зрелость подчиненных.

Рассматривая проблему лидерства, следует отметить, что бывают ситуации, когда стиль лидерства не имеет значения для работы группы. Определенные личностные, производственные и организационные факторы могут быть заменителями лидерства или могут нейтрализовать влияние лидера на подчиненных. Например, опыт, хорошая подготовка и высокая профессиональная ориентация работников при рутинной, формализованной, четко организованной работе делают влияние лидера не только невозможным, но и ненужным.

1. Атрибутивная теория лидерства. Атрибутивная теория объясняет явления без учета причинно-следственных связей. Все происходящее сторонники атрибутивной теории стараются приложить к чему-нибудь. Атрибутивная теория утверждает, что лидерство – это просто атрибуция, которую люди осуществляют в отношении других людей. По атрибутивной терминологии лидеры – это люди, обладающие умом, умением хорошо говорить, агрессивностью, умением понимать других и трудолюбием.

Человек, обладающий высокими деловыми и человеческими качествами (ориентированный в равной степени и на задачу, и на хорошие отношения с работниками), имеет все атрибуты стать хорошим лидером. Эти качества независимо от ситуации рассматриваются атрибутивной теорией как наилучшие. На уровне организации атрибутивная теория рассматривает условия, при которых люди используют лидерство для объяснения организационных результатов. Эти условия всегда бывают крайностями. Когда организация показывает крайне негативные или крайне позитивные результаты, люди склонны объяснять эти результаты хорошим или плохим лидерством.

Необходимым атрибутом хорошего лидера эта теория считает твердость в принятии решений. Опыт показывает, что «героический» лидер – это тот, кто принимает трудные и непопулярные решения и, несмотря на все препятствия, обязательно выигрывает.

2. Теория харизматического лидера. Эта теория является развитием атрибутивной теории лидерства. Согласно этой теории атрибуты харизматического лидера и особенности его поведения определяют последователи.

На авторитет лидера существенное влияние оказывает его харизма (от греч. *harisma* – божественный дар, благодать) – исключительная одаренность личности. Понятие «харизматический лидер» близко к понятиям «пророк», «проповедник», «вожак», «вождь». Иначе говоря, лицо, призванное вести за собой других людей, обладающее над ними определенной властью.

Исследования показывают прямую зависимость между харизматическим лидерством и результатами работы организации, для членов которой характерны чрезвычайная производительность и удовлетворенность трудом.

Харизматическое лидерство особенно необходимо тогда, когда стоящая задача включает в себе идеологический компонент. Поэтому харизма чаще встречается в сфере политики, религии, во время войны. Нужда в таком лидере возникает и в промышленной компании, когда разрабатывается новый, в чем-то революционный продукт.

3. Сравнение транзакционного и трансформационного лидерства. Ряд исследователей в настоящее время стараются дифференцировать два типа лидерства – «обычный» (или транзакционный) и харизматический (или трансформационный). Лидер первого типа направляет и стимулирует своих сотрудников, разъясняет им их роли и задачи. Лидер второго типа вдохновляет своих последователей, превращает интересы организации в их собственные, добивается от них экстраординарных усилий.

Транзакционный лидер стремится установить вознаграждение в соответствии с усилиями каждого, следит за исполнением правил и предпринимает координирующие действия, избегает единоличного принятия решения.

Трансформационный лидер стремится объяснить высшую цель своих действий, завоевывает авторитет и доверие последователей, предъявляет к ним высокие требования, использует символы для концентрации усилий работников, высоко вознаграждает ум, творческий подход к делу, внимателен к личным делам своих последователей.

Указанные два типа лидерства не противопоставляются друг другу. Трансформационное лидерство является как бы развитием транзакционного, более высокой ступенью в развитии лидерства. Более того, трансформационное лидерство – нечто большее, чем харизма. Чисто харизматический лидер заставляет последователей признать его видение перспектив, но не более того. Трансформационный лидер стремится воспитать в последователях способность ставить под сомнение не только существующий порядок вещей, но и идеи.

Напрашивается вопрос: какова практическая ценность всех описанных теорий лидерства для работы группы или организации? Как можно заметить, все эти теории оперируют двумя основными категориями – задача и человеческий фактор. Категория задачи в разных теориях называется по-разному: инициированием структуры в исследованиях университета в Огайо, директивным лидерством в теории «пути и цели», производственной ориентацией в мичиганских исследованиях и т.д. Человеческий фактор называется внимательностью, «ориентированием на работника», поддерживающим поведением и т.д. Разница только в том, являются ли эти два стиля поведения двумя сторонами одной медали, т.е. может ли один и тот же человек демонстрировать оба эти стиля или он может быть силен только в одной или другой категориях.

Далее, ряд теорий проблему поведения лидера сводит к вопросу, насколько лидер должен поделиться своей властью с подчиненными в вопросах принятия решений, однако дихотомия «задача – люди» и здесь выходит на первый план.

Другим важным вопросом является жесткость и гибкость стиля

лидерства, т.е. может ли человек менять свой стиль поведения в зависимости от изменяющихся ситуаций на работе или ему присущ определенный стиль лидерства. Скорее всего, обе точки зрения верны, но это зависит от личности лидера: человек с высоким уровнем самоконтроля может изменить свой стиль и приспособиться к ситуации. Поэтому необходимость приспособливать условия работы к лидеру с целью повышения их соответствия друг другу возникает только в том случае, если у лидера низкий уровень самоконтроля.

Проблема прогнозирования эффективности того или иного лидера очень сложна. Ряд личных характеристик (ум, амбиции, уверенность в себе) способствуют эффективному руководству, однако делать выводы о прямой зависимости результатов работы группы от этих качеств руководителя нельзя.

Вопрос 2. Авторитет руководителя организации

Психологическими признаками личности являются сознание – способность осознанно отражать и познавать объективный мир; самосознание – способность осознавать самого себя; саморегуляция – управление своим поведением и деятельностью.

Под активностью личности понимается способность производить общественно значимые преобразования окружающего, проявляющиеся в общении, совместной деятельности, творчестве. Интегральная характеристика активности личности – активная позиция, выражающаяся в ее принципиальности, последовательности в отстаивании своих взглядов, единстве слова и дела. Одним из наиболее существенных проявлений активной позиции является сверхнормативная активность, предполагающая осуществление деятельности, которая не является строго обязательной для данной личности, но отвечает нравственным ценностям общества.

Важным отличительным признаком личности является индивидуальность – совокупность неповторимых свойств и качеств, определяющих социальный облик человека и отличающих его от других людей. Иначе говоря, личность имеет свой стиль мышления, деятельности и поведения. Индивидуальные особенности, проявляющиеся в психических свойствах и качествах, характеризуют личность руководителя.

Авторитет – общественное признание, влияние на подчиненных в силу определенных качеств и заслуг. Авторитет тесно связан, с одной стороны, с доверием, добровольностью подчинения воле руководителя, его требованиям, а с другой – с близким по смыслу понятием «лидер». Авторитет – определенная социальная роль и психологическое состояние личности, с которыми связаны соответствующие ожидания окружающих. От авторитетного человека ожидают, например, что благодаря большим знаниям, а часто и высоким умственным способностям он будет в состоянии указать другим, что и как они должны делать, причем правильность его советов подтвердится на практике. В этом значении понятие «авторитет» может не совпадать с понятием «власть». Авторитетом может обладать человек, не наделенный соответствующими полномочиями, но служащий своего рода нравственным эталоном, и поэтому обладающий личностной степенью референтности.

Но авторитет – это и психологическое состояние личности, играющей эту

роль. Он складывается из сознания своих возможностей, компетенции и понимания того, что ожидают от него окружающие, сознания своих прав и привилегий, а также значения собственной деятельности. Большинство людей, играющих роль лидера, связывают ее с чувством собственной ценности. Поэтому рост авторитета рассматривается руководителем как собственная победа, а его потеря – как личная трагедия.

Авторитет всегда поддерживается с помощью своеобразных «общественных ритуалов» – выражения уважения, предоставления первенства, выделения в группе и т.д. Поддержанию авторитета способствует информация о хороших результатах работы. Подорвать же его можно самыми разнообразными способами. Всегда находятся люди, которые ставят под сомнение права лидера, преуменьшают успехи, не выражают достаточного уважения и послушания и делают это порой не только скрытно, но и явно. Авторитет подрывает и информация о неудачах, а также усилия противников курса, который проводит лидер.

Эти объективные противоречия сопровождаются противоречиями субъективными. Руководитель, считающий себя авторитетным, убежден в своей силе, правоте, в том, что он больше знает и лучше понимает, чем окружающие, которые должны это осознавать и слушать его. Но он вынужден считаться с тем, что и он может сделать ошибку, может скомпрометировать себя незнанием каких-то вещей, плохой ориентацией в обстановке и неточным предвидением хода событий, порождающих ошибочные решения. Он также не может не замечать в своем окружении людей, которые сомневаются в его авторитете или, как минимум, не высказывают ему должного уважения.

Подобная ситуация порождает внутренний конфликт и связанное с ним беспокойство, которое отравляет жизнь руководителя. Человек, оказавшийся в такой ситуации, – а избежать ее нелегко, – может, конечно, попытаться не обращать на нее внимания. Однако конфликт вызывает неприятное напряжение, которое руководителю, естественно, очень хочется устранить.

Можно представить себе две реальные стратегии разрешения подобного конфликта.

Первая стратегия заключается в глубоком анализе собственного поведения и выяснении ошибок, которые способствуют возникновению конфликта. Этот способ самый действенный, но, увы, не самый популярный, поскольку он требует сначала очень болезненной операции над собственным «Я»: надо признаться себе, что вы не очень хорошо играете роль «авторитета». Решиться на это крайне трудно, а еще труднее попросить в подобной ситуации совета у других.

Вторая стратегия заключается в снижении собственного авторитета до уровня, более точно соответствующего вашим действительным способностям руководителя. Но и она используется очень редко: во-первых, потому что роль авторитета, несмотря на всю свою тяжесть, дает большое удовлетворение, а во-вторых, потому что ее применению мешает все то же труднопреодолимое препятствие – необходимость критического самоанализа. Руководители, буквально сгибающиеся под тяжестью некогда взятой на себя роли авторитета,

отказываются от нее только тогда, когда признак инфаркта дает возможность с честью покинуть поле боя.

Комплекс «угрожаемого авторитета» – сильное, часто глубоко скрытое беспокойство по поводу собственного авторитета у руководителей, которые играют социальную роль лидера и борются с этим беспокойством средствами, приносящими вред организации.

К числу типичных симптомов «угрожаемого авторитета» относятся:

1. Блокирование информации, вызывающей сомнение в собственном авторитете. Делается это разными путями и прежде всего упорным нежеланием замечать те отрицательные явления, за которые именно вы несете ответственность, а также преувеличением достижений, которые можно приписать себе. Блокирование критической информации достигается и путем подбора того окружения, которое бы всегда восхищалось решениями руководителя и помогло бы их еще глубже обосновать. От людей же, критически мыслящих, такой «авторитет» избавляется любым способом, исключая тем самым возможность трезвого анализа успехов и неудач своей организации.

2. Стремление избежать ситуаций, в которых могла бы проявиться собственная некомпетентность. Именно поэтому многие руководители отказываются от услуг экспертов, советов подчиненных, не выносят свои предложения на предварительное широкое обсуждение.

О том, к чему может привести создание «авторитетом» для себя тепличных условий, очень хорошо сказал один директор: «Если я подберу себе плохих советчиков, то буду говорить глупости и, что еще хуже, буду глупо действовать».

Руководитель, страдающий комплексом «угрожаемого авторитета», старается себя вести так, чтобы не допустить ни малейших подозрений в том, что он чего-то не знает, может ошибиться, сделать что-то неправильно. Этот комплекс напоминает болезненный нарыв, с которым человеку приходится обращаться очень осторожно, чтобы ни в коем случае не задеть его. Избегая прикосновений к этому болезненному месту, «авторитет» начинает устранять из своего окружения людей, которые ему угрожают.

Каковы же последствия поведения руководителей, спасающих свой авторитет от болезненной критики любой ценой? Укажем только на некоторые из них:

- расширяется деятельность, направленная на защиту авторитета, и соответственно меньше времени остается на решение основных задач организации;
- затрудняется и даже становится невозможным нормальное функционирование информационных каналов внутри организации, особенно на ее высших уровнях, что очень напоминает склероз головного мозга;
- отравляется микроклимат человеческих взаимоотношений в организации и подрывается творческое отношение сотрудников к своему труду. Это неизбежные последствия обстановки, в которой непрерывно идет поиск «козлов отпущения», а достоинства выдвигаемых предложений оцениваются только тем, насколько они соответствуют мнению «авторитета» и его «двора»;

- меняется кадровая политика: предпочтение отдается тем, кто послушно поддакивает руководителю.

Откуда берется комплекс «угрожаемого авторитета»? Раньше на такой вопрос давали самый простой ответ: дескать, таков уж данный руководитель. И выход из создавшейся ситуации виделся простым до предела: надо только заменить одного руководителя другим, и все будет хорошо. Однако в действительности комплекс «угрожаемого авторитета» не возникает без причины. Какие же факторы способствуют его появлению? К ним относятся:

- ситуация фальшивого положения, при которой обнаруживается, что в ряде областей квалификация руководителя ниже, чем у его подчиненных;
- объективные неудачи, когда предприятие наталкивается на неожиданные препятствия и испытывает трудности, которые с большей или меньшей обоснованностью можно объяснить плохим руководством;
- чрезмерная сложность ситуации, при которой решение задач, стоящих перед предприятием, приходится осуществлять в условиях столь сложных, что они перерастают ранее вполне удовлетворительные возможности руководителя;
- соперничество внутри руководства, когда в окружении лидера оказываются люди, заинтересованные в том, чтобы доказать его слабость и некомпетентность;
- деятельность различных группировок, которым выгодно искусственно порождать у руководителя чувство неуверенности в своем положении, добиваясь тем самым укрепления собственной позиции.

Ситуация, когда на посту руководителя оказывается человек, прячущий глубоко в душе неуверенность в своей компетентности, – явление довольно частое. Подобную неуверенность в себе, нередко возникающую еще в детстве, не могут уничтожить никакие успехи по службе, в том числе и удачное руководство все более крупными коллективами.

Лечить комплекс «угрожаемого авторитета» крайне трудно, и поэтому наиболее эффективны здесь профилактические меры, которые должен предпринять сам руководитель. Чтобы избежать этой «болезни», ему необходимо создать в коллективе климат здоровой критики, основанной на деловом, принципиальном анализе ситуации, в которой действует организация.

Мы не случайно употребили термин «здоровая критика», поскольку не любую критику по отношению к «авторитетам» следует приветствовать. Важно всегда помнить, что авторитет руководителя – это ценное достояние организации и подрывать его столь же вредно, как и допустить, чтобы он «заболел». Не стоит поэтому из вышеизложенного делать вывод, что защита авторитета – дело недостойное. Недостойны лишь те действия, которые влекут за собой последствия, опасные как для самого авторитета руководителя, так и для организации, которую он возглавляет.

Вопрос 3. Власть в организационном поведении

Трудно говорить о власти: те, кто имеет власть, отрицают обладание ею, те, кто стремится к власти, никогда не покажут этого, те, кто получил власть, никогда не скажут, как они ее добились. В последние годы исследования проблем власти продвинулись далеко вперед. Теперь мы знаем, например, что

нужно делать, чтобы получить власть в группе или организации.

Власть – это способность А влиять на поведение Б так, чтобы Б делал то, что по своей воле не стал бы делать. В этой дефиниции отражены три момента: потенциальность власти, отношения зависимости, вероятность того, что Б имеет определенную свободу выбора в своем поведении.

Власть может существовать, но не быть использована, в этом смысле она – возможность или потенциал. Можно иметь власть, но не применять ее.

Наиболее важный аспект власти – это функция зависимости. Чем больше Б зависит от А, тем больше власть А в их отношениях. С другой стороны, зависимость основана на альтернативах, которые Б осознает, но выбирает ту, которую навязывает ему А. Власть над вами может иметь только тот, кто контролирует что-либо, к чему вы очень стремитесь. Например, власть родителей, которые оплачивают ваше обучение в университете, если вы стремитесь получить диплом, или власть родственника, который может включить вас в число своих наследников или исключить из завещания.

Если А заставляет Б делать что-либо, что тот по своей воле не стал бы делать, значит, у Б имеется пусть ограниченная, но свобода выбора. Например, если поведение Б на работе строго регламентируется правилами и инструкциями, его свобода выбора ограничена настолько, насколько ограничены возможности А заставить его делать что-либо, не предусмотренное инструкциями и законами. Например, если Б – медсестра, а А – ее прямой начальник, А может не разрешить Б уволиться с работы, но не может принудить ее провести больному операцию на сердце или украсть из его кармана несколько тысяч долларов.

Как можно заметить, проблема власти тесно связана с проблемой лидерства. Лидеры используют власть как средство достижения целей группы. При этом можно обнаружить по крайней мере три существенных различия: 1) лидерство использует совместимость целей индивида и группы, власть оперирует зависимостью; 2) лидерство фокусирует внимание на влиянии, направленном вниз, на подчиненных; в отличие от власти, оно минимизирует влияния, идущие по горизонтали и вверх; 3) исследователи лидерства концентрируются на стиле руководства, исследователи власти анализируют тактику, с помощью которой достигается согласие. Лидерство индивидуально, властью может обладать как индивид, так и группа.

Основы власти – факторы, которые дают человеку власть над другими людьми, возможность манипулировать поведением других. Таких факторов четыре: принуждение, вознаграждение, убеждение и знание.

1. Власть принуждения. Принуждение основано на страхе. Страх может быть вызван и физической угрозой, и психологическим давлением. В сфере бизнеса страх основывается на применении экономических рычагов. Школа или университет могут угрожать отчислением, церковь – отказом в отпущении грехов и т.д. На уровне личности страх вызывается физической силой, словесной угрозой или лишением эмоциональной поддержки со стороны окружающих. На уровне организации власть А над Б может быть связана с возможностями А уволить, перевести на другой участок работы, если Б высоко

ценит свою работу.

2. Власть вознаграждения. Человек соглашается с волей другого человека, если это приносит ему материальные выгоды.

3. Власть убеждения основывается на возможностях морального вознаграждения. Если вы имеете власть нанимать на работу, манипулировать СМИ, контролировать символы престижа, влиять на групповые нормы, вы обладаете этой основой власти. Если, например, учитель может использовать моральный климат в классе, чтобы контролировать поведение отстающего ученика, он обладает властью убеждения.

4. Власть знания – это обладание недоступной остальным информацией, особенно если она необходима для принятия решений.

Источники власти связаны с ответом на вопрос, где и как имеющий власть получает основы власти. Заслуживают анализа четыре источника власти: занимаемая позиция, личные качества, специальные знания, возможности получения информации.

1. Занимаемая позиция. В формальных группах и организациях доступ к одной или нескольким основам власти дает занятие определенной позиции в структуре, т.е. должности. Учитель обладает рычагами морального вознаграждения, влияет на групповые нормы, секретарь оперативно получает важную информацию, а тренер спортивной команды влияет на распределение материальных ресурсов.

2. Личная власть. Если вы красноречивы, обладаете сильным характером и физической силой, если вы харизматичны, у вас есть качества, являющиеся источником власти.

3. Власть специальной информации основывается на контроле информации. Специальные знания – наиболее мощный источник влияния, особенно в наших технологически ориентированных обществах. Чем более работа требует узкоспециальных знаний, тем больше мы зависим от «экспертов» при достижении цели. В настоящее время такими знаниями обладает не только врач (как в былые времена), но и специалист по компьютерам, юрист, бухгалтер и т.д.

4. Власть возможностей. Находясь в нужном месте в нужное время, мы приобретаем возможность получить власть. Не обязательно занимать высокую должность, чтобы получить доступ к ценной информации.

Итак, источники власти – это то, где вы берете власть, основы власти – это то, чем вы манипулируете. Тот, кто стремится к власти, должен искать источники власти. Только после этого вы приобретаете основы власти.

Говоря об основах и источниках власти, мы проанализировали, откуда берется власть и чем манипулирует человек, имеющий власть. Тактика власти говорит о том, как манипулировать основами власти. Раньше эта тема обсуждалась в основном в анекдотах и сплетнях, сейчас мы знаем, что существуют стандартные приемы, с помощью которых человек получает то, что он хочет.

Путем опросов были выделены основные тактические приемы:

1. Доказательства – использование фактов и цифр для обоснованного

представления своих идей.

2. Дружелюбие – использование лести, высказывание доброй воли, скромности и покорности при изложении своей просьбы.

3. Коалиции – завоевание поддержки других членов организации.

4. Переговоры – использование «торговли» одними благами в обмен на другие.

5. Настойчивость – использование прямых и силовых подходов, таких, как сочетание просьбы и требования, многократные напоминания, приказы.

6. Высшее руководство – получение поддержки высших чинов своей организации для увеличения веса своих требований.

7. Санкции – использование вознаграждения и наказания в сферах оплаты труда, должностей, содержания работы и т.д.

Не все эти инструменты используются одинаково часто. Как показывают опросы, проведенные среди менеджеров, наиболее популярным является прием 1. Выбор тактических приемов получения власти основывается на учете четырех дополнительных факторов: а) уже имеющийся у менеджера объем власти; б) цель получения власти; в) ожидания менеджера относительно того, склонен ли объект его внимания согласиться с ним; г) организационная культура.

Если менеджер уже достаточно влиятелен, он более свободен в выборе тактических средств, чаще использует настойчивость. В зависимости от цели тактика также меняется. Если менеджер стремится получить выгоды от вышестоящего, он использует дружелюбие; если стремится убедить его в правоте своих идей, то использует доказательства. Ожидания также оказывают большую роль в выборе тактики. Если предыдущий опыт говорит о высокой вероятности успеха, менеджер просто обращается с просьбой о согласии. Если же успех маловероятен, он предпочтет воспользоваться настойчивостью и санкциями для достижения своих целей.

Когда человек хочет приобрести власть, но не может сделать это самостоятельно, он стремится создать коалицию. Здесь силой становится количество. Члены коалиции объединяют свои ресурсы, чтобы влиять на остальных. Из анализа таких коалиций следует несколько выводов.

Коалиции в организациях всегда стремятся максимизировать свои размеры. В политике коалиции развиваются иначе: они стремятся минимизировать свои размеры. Они ограничиваются размерами, необходимыми для достижения своих целей. В организации же помимо процесса принятия решений необходимо их воплощение в жизнь, и этот процесс не менее важен, чем само принятие решений. Поэтому коалиции в организации нацелены на получение максимально широкой поддержки своих целей. Коалиционная «экспансия» в основном характерна для тех организационных культур, в которых высоко ценятся кооперация, согласие, коллективное принятие решений. Кооперация – процесс, в ходе которого представители одной или нескольких социальных групп действуют совместно и скоординированно ради достижения единой цели. Основой кооперации является взаимная выгода. В авторитарных и иерархически контролируемых

организациях появление широких коалиций маловероятно.

Когда работники организации используют имеющуюся у них власть, мы говорим, что они проводят определенную политику. Тот, кто владеет хорошими политическими навыками, обладает способностью эффективно использовать свою власть.

Политическое поведение – совокупность действий, не являющихся частью какой-то одной роли в организации, а влияющих на распределение привилегий или санкций внутри организации. Это определение включает в себя основные элементы организационной политики. Политическое поведение выходит за рамки конкретной работы в организации. Оно является попыткой использования чьей-то основы власти, в первую очередь в сфере принятия решений, информации и т.д. Политическое поведение в организации может быть легитимным и нелегитимным. К легитимному поведению относятся нормальные организационные действия: согласование решения с начальством, обычное «продвижение» по инстанциям, создание коалиций в поддержку своего решения, противодействие другим решениям с помощью установленных правил и процедур и т.д. Нелегитимное поведение – это игра не по правилам. К таким действиям относятся саботаж, освистывание выступающих, вызывающая одежда, одновременная «болезнь» всей группы и т.д. Нелегитимные формы политического поведения чрезвычайно редки, так как слишком велик риск не добиться своих целей, а просто оказаться без работы.

Политика – это факт жизни организации. Существование свободной от политики организации возможно, но маловероятно, поскольку они состоят из конкретных людей и групп, различных по своим ценностям, целям и интересам. Это обстоятельство таит потенциальную возможность конфликтов. Если ресурсы организации ограничены, то потенциальные конфликты превращаются в реальные. Каждый индивидуум и группа в своей борьбе за ресурсы наталкивается на аналогичное стремление других индивидуумов и групп. Если решения о размещении ресурсов основываются на четких критериях (нормах выработки), то в организации практически не остается места для политики. Но не всякую работу можно оценить на основании голых цифр. Факты, на основании которых принимаются решения о размещении ресурсов, можно интерпретировать достаточно вольно. Что такое хорошее выполнение, действительное улучшение, неудовлетворительная работа? Когда факты не могут говорить сами за себя, процветает политика. Наконец, поскольку большинство решений в организации принимается в обстановке неопределенности, когда факты можно расценивать по-разному, неизбежно пускаются в ход разнонаправленные влияния, т.е. процветает явление, называемое нами «политиканством». Теоретически может существовать организация, свободная от политики, но для этого все ее члены и группы должны преследовать одни и те же цели, она должна иметь неограниченные ресурсы, а результаты работы каждого должны оцениваться по четким и объективным критериям. А это на практике не встречается.

Не во всех организациях политика играет одинаковую роль: в некоторых она почти не заметна, в других – цветет «пышным цветом». От чего это

зависит? Рассмотрим две основные группы факторов, определяющих политическое поведение, – индивидуальные и организационные.

1. Индивидуальные факторы. На уровне индивида исследователи выделяют определенные личные черты, потребности, которые сказываются на политическом поведении. В первую очередь это высокий самоконтроль и глубокая внутренняя потребность во власти. Высокий уровень самоконтроля – это способность тонко чувствовать социальные потребности, демонстрировать способность к социальному компромиссу, отточенное мастерство политического поведения. Эти качества подразумевают умение контролировать окружающую обстановку и манипулировать ситуациями в свою пользу.

Кроме того, личный вклад в развитие организации, осознание своих альтернативных возможностей и реальная оценка успеха своих действий влияет на то, какие формы политического поведения будут избраны.

Чем больше человек вложил в организацию своих личных усилий, способностей и т.д. в расчете на будущую отдачу, чем больше он теряет в случае провала своих действий, тем меньше вероятность того, что он предпримет нелегитимные действия. На нелегитимные формы политического поведения человека может толкнуть осознание своих широких альтернативных возможностей (многочисленные предложения другой работы), твердая репутация, широкие и влиятельные связи вне своей организации. При высоких шансах на успех предпринимаемых действий на нелегитимные формы поведения могут решиться как опытные и умелые в политических интригах индивиды, так и неопытные и наивные работники, неверно оценивающие свои шансы.

2. Организационные факторы. Политическое поведение в большей степени является функцией организационных характеристик, чем индивидуальных черт личности.

Определенные ситуации и организационные культуры провоцируют политическое поведение. Политические действия нарастают тогда, когда ресурсы организации ограничены или когда проводятся реорганизации, связанные с перераспределением ресурсов. Если культура данной организации отличается низким уровнем доверия, ролевой неопределенностью, нечеткой системой организации и оплаты труда, демократической процедурой принятия решений, высоким уровнем зависимости вознаграждения от «цифровых» показателей каждого работника, можно сказать, что созданы все условия для политиканства в организации.

Когда организация стремится повысить эффективность производства и рентабельность своей продукции, она сокращает объемы используемых ресурсов, что влечет за собой усиление борьбы за эти ресурсы, так как это уже борьба за «выживание» в данной организации. Чем меньше доверия среди членов и групп в организации, тем больше вероятность, что политическое поведение примет нелегитимные формы. Ролевая неопределенность означает, что предписываемое поведение работников неясно, поэтому не работают естественные «ограничители» политических действий.

Методы оценки работы в организации также далеки от совершенства. В

большинстве организаций используются весьма субъективные критерии оценки. Кроме того, чем больший промежуток времени отделяет работу от получения вознаграждения, тем больше вероятность возникновения политиканства. Субъективные критерии создают неопределенность, а использование простых цифровых показателей способствует желанию людей «подогнать» эти цифры, чтобы «хорошо выглядеть» именно по этому показателю. Часто при этом пренебрегают качеством работы и другими факторами ее оценки. Особо следует отметить опасность так называемой системы «нулевой суммы» при оценке и оплате труда. Эта система предусматривает фиксированную сумму оплаты для группы работников. Следовательно, если повышается вознаграждение одному работнику, у другого или других оно становится меньше. Такая система влечет за собой резкую активизацию «политических действий», так как человек стремится выглядеть лучше за счет других.

Тема 7. «Коммуникативное поведение в организации»

Вопрос 1. Коммуникации в организационном поведении

Вопрос 2. Структурные элементы коммуникации

Вопрос 3. Сообщения и носители сообщений

Вопрос 4. Ответ и обратная связь

Вопрос 5. Основы коммуникации

Вопрос 6. Межкультурная коммуникация

Вопрос 1. Коммуникации в организационном поведении

Многоплановая коммуникация (от лат. *communico* – делаю общим, связываю, общаюсь) – смысловой аспект социального взаимодействия. Ее видами являются:

- горизонтальная коммуникация – общение между членами группы «работник – работник»;
- восходящая коммуникация – информирование «снизу вверх», от подчиненных к руководителю;
- нисходящая коммуникация – распоряжения, указания, оценки руководства «сверху вниз», от руководителя к подчиненным.

Коммуникация делает жизнедеятельность группы содержательной и продуктивной. Действия и поступки членов группы при этом соотносятся с предъявляемыми нормами и требованиями, корректируются в нужном направлении.

Во всех потоках коммуникации в своем единстве выступают три стороны общения:

- перцептивная (от лат. *perceptio* – восприятие), т.е. восприятия партнерами по труду друг друга и установления на этой основе взаимопонимания и взаимодействия;
- коммуникативная, т.е. передачи информации посредством вербального (словесного) общения и невербальных (знаковых) средств – жестов, мимики, контакта глаз и др.;

- интерактивная (от лат. interaction – взаимодействие, воздействие друг на друга) – установление межличностных и межгрупповых отношений.

Успешное функционирование любой организации невозможно без обеспечения ее необходимой и достаточной информацией. Информация (от лат. informatio – разъяснение, изложение) – совокупность знаний, сведений, данных и сообщений, передаваемых и используемых индивидами и группами в своей жизнедеятельности. Степень осведомленности человека о состоянии дел и перспективах развития вселяет в него уверенность в сопричастности к интересам производственной организации, а информированность группы ведет к ее сплочению, совершенствованию деятельности и организованному поведению ее членов.

Различают первичную или входящую информацию, промежуточную и выходящую. Каждая из них, в свою очередь, должна быть статической, т.е. постоянной, и дополняться динамической – переменной, дискретной.

Во всех случаях циркулирующая информация должна отвечать следующим требованиям: быть объективной, необходимой, своевременной, достаточной, однозначной. Только при этих условиях ее пользователи смогут четко организовать и регулировать социальное взаимодействие, осознавать самоидентичность и максимально реализовать свои лучшие свойства и качества в практической деятельности.

Коммуникация в группе

Невозможно переоценить значение хорошей коммуникации для эффективной работы группы. Исследования показали, что около 70% рабочего времени индивидуума в группе приходится на коммуникацию: человек пишет, читает, говорит, слушает. Ни одна группа не может существовать без коммуникации. Только коммуникация обеспечивает передачу информации и идей. Коммуникация подразумевает как передачу (высказывание), так и понимание (восприятие) сообщения. Совершенная коммуникация возникает в том случае, когда мнение или идея поняты именно в том значении, которое имел в виду говоривший, т.е. когда передача произошла таким образом, что у принимающего информацию возник тот же мысленный образ, какой был у передающего. Однако совершенная коммуникация никогда не достигается на практике по причинам, которые будут изложены ниже.

Функции коммуникации

Коммуникация в группе имеет следующие функции: контроля, мотивации, эмоциональной экспрессии и информации.

С помощью коммуникации контролируется поведение членов группы, выполнение ими установленных правил. Этот контроль может быть формальным, т.е. его осуществляют руководители над подчиненными в соответствии с иерархией власти и официально установленными каналами коммуникации. Неформальная коммуникация также контролирует поведение.

Коммуникация служит целям мотивации, поясняя работникам, что и как они должны делать, формируя цели группы и создавая условия для их

достижения.

Для многих работников рабочая группа – основное поле социального взаимодействия. Поэтому во внутригрупповой коммуникации находят выход такие эмоции, как разочарование или удовлетворение, потребность людей в эмоциональном выражении.

Наконец, обмен информацией – главное условие принятия решений в группе.

Вопрос 2. Структурные элементы коммуникации

Процесс коммуникации состоит из следующих элементов: источник, получатель, сенсорные рецепторы, сообщения, носители сообщений, ответ, обратная связь и ситуация (контекст). Рассмотрим пример. Вы читаете данный текст – он источник, а вы – получатель. Ваши глаза и руки получают стимулы, которые вы интерпретируете как значимые. Вы видите страницу, слова и осязаете ее руками. Нервы и мускулы глаз и рук получают и передают тактильные и зрительные ощущения в ваш мозг. Поэтому вас можно считать получателем. В случае разговора между двумя людьми каждый является одновременно и источником, и получателем.

Мы предпочитаем говорить об источниках и получателях, а не о говорящих и слушающих, желая подчеркнуть, что все ощущения, а не только слова, могут создавать коммуникацию. В обычной ситуации мы не только слышим, но и видим говорящих и много можем узнать из того, как они выглядят, одеваются, двигаются и т.д. Люди при встрече часто пожимают руки или обнимаются – это коммуникация через прикосновение. Они пользуются духами, лосьонами и дезодорантами – коммуникация через запах. Невербальные источники информации имеют большое значение.

Помните, что каждый источник одновременно является и получателем. В ситуации диалога вы говорите и слышите свою речь, т.е. вы получаете и посылаете в одно и то же время. Когда говорит собеседник, вы можете улыбаться, хмуриться, отворачиваться, смотреть в пространство и т.д. Поэтому ваш собеседник принимает информацию даже тогда, когда является источником сообщения, адресованного вам. Помня это, вы будете более эффективно выступать как в роли источника сообщения, так и в роли его получателя.

Модель коммуникации

При осуществлении процесса коммуникации происходит передача сообщения от передающего к принимающему. По мнению А.Тейлора, этот процесс можно представить в виде модели, состоящей из следующих элементов: источник коммуникации, кодировка, сообщение, канал, получатель, декодировка, обратная связь.

Источник коммуникации – объект, который инициирует сообщение, кодируя его. Успешность кодировки зависит от умения, отношения, знаний и социокультурной системы. Отношение к проблеме во многом определяет результат коммуникации, так как чаще всего мы имеем уже определенное мнение по большинству проблем. Знание предмета определяет ясность

сообщения и успешность кодировки.

Сообщение – физический продукт кодировки (письмо, речь, картина художника, жестикуляция говорящего и т.д.).

Канал передачи сообщения избирается источником коммуникации и может быть формальным и неформальным. Формальные каналы устанавливаются руководством организации, в которой проходит процесс коммуникации. Другие формы сообщений (личные и общественные) идут по неформальным каналам.

Получатель сообщения – объект, которому направлено сообщение.

Декодировка сообщения – преобразование символов, в которых передавалось сообщение, в формы, понятные для получателя.

Так же как «отправитель» ограничен рядом условий, так же и получатель должен обладать знаниями и умением для декодировки (расшифровки) сообщения, должен существовать в той же социокультурной системе.

Обратная связь – реакция собеседника, которая показывает, насколько успешным был процесс коммуникации. Адекватная реакция собеседника на полученное сообщение свидетельствует о том, что обратная связь установлена.

Источники искажения информации

К сожалению, каждый из перечисленных выше элементов может создавать помехи в процессе коммуникации. Если сообщение закодировано небрежно, если в нем был бедный набор символов или путаница в понятиях, то кодировка и декодировка дадут искажения. Канал связи (например, шум в помещении) также может создавать помехи. Наконец, ими могут быть знания, предубеждения, невнимательность получателя.

Дополнительные трудности создает неспособность многих людей к определенным видам коммуникации. Исследования показывают, что от 5 до 20% людей сталкиваются с трудностями в общении. Это и страх перед аудиторией, и неумение письменно формулировать свои мысли или разговаривать по телефону. Эти проблемы необходимо учитывать индивидуально при выборе профессии, а также руководству при расстановке кадров в группе.

Вопрос 3. Сообщения и носители сообщений

Выделим два типа сообщений: подразумеваемое и воспринимаемое.

Подразумеваемое сообщение – это мысли или чувства, которые источник хочет передать получателю и которые существуют только в источнике. Чтобы высказать (записать) подразумеваемое сообщение, его нужно кодировать, т.е. подобрать нужные слова, синтаксические конструкции и действия. Без этого мы не можем выразить то, что хотим сообщить. Заметьте разницу: то, что вы хотите передать собеседнику (адресату), является подразумеваемым сообщением; употребляемые для этого слова таковыми не являются. Они только представляют подразумеваемое сообщение, несут его как символы.

Воспринимаемое сообщение – то, что получатели декодируют из полученных ощущений. Восприятие сообщения требует декодирования того, что мы слышим, видим, осязаем или воспринимаем как запах и вкус. Слушая речь, человек получает ощущения, но без интерпретации (декодирования) он не

воспринимает сообщения. Декодирование состоит в интерпретации того, что получено, при этом ощущения получают определенное значение. Если кто-то обращается к вам на японском языке, воспринятое вами сообщение будет далеко от того, что выражено звуками на этом языке, которого вы не знаете.

Суть состоит в том, что вы думаете о значении полученного сообщения, а не в произнесенных и услышанных звуках. Часто получатели воспринимают сообщения, которые источники не намеревались посылать. Получатели делают выводы на основании того, о чем не было сказано, а также как именно это не было сказано, как человек выглядит и говорит. Такие непреднамеренные сообщения особенно характерны для невербальной коммуникации, однако ею не ограничиваются. Воспринятые сообщения – это значение, которым получатель наделяет полученные ощущения, передаваемые намеренно или бессознательно.

Помня о существовании перечисленных различий между подразумеваемым и воспринимаемым сообщением, можно осуществлять коммуникацию более успешно.

Носителями сообщений являются слова, жесты, движения, улыбки, предметы, использование времени и пространства, запахи и т.д. Большинство сообщений кратковременны и невоспроизводимы. Помня это, мы повысим эффективность коммуникации, внимательнее относясь к разным видам возможных носителей информации, используя обратную связь, чтобы убедиться в соответствии воспринимаемого сообщения подразумеваемому.

Вопрос 4. Ответ и обратная связь

Получатели обычно отвечают на то, что они слышали и декодировали. Под ответом подразумевается любая реакция получателя на воспринятое сообщение, а под обратной связью понимается истолкование источником ответа получателя. В понимании многих ответ и обратная связь означает одно и то же. С нашей точки зрения такое смешение – причина главных затруднений в коммуникации. Не всякий ответ является обратной связью. Поясним разницу на примере. Читая данный текст, вы можете просто узнавать какие-то слова или мысли, или с трудом соглашаетесь принять какие-то положения, находите непонятные слова в толковом словаре. Все это разные проявления ответа, обратная же связь будет осуществлена только в том случае, если вы напишете отзыв на этот текст и пришлете его нам.

В некоторых ситуациях отсутствие ответа может являться обратной связью. Например, молчание в ответ на вопрос. Забывая о существовании разницы между ответом и обратной связью, легко впасть в заблуждение, поскольку подразумеваемое сообщение может быть сходным или совершенно отличным от воспринятого. Отличие обратной связи в том, что она является интерпретацией ответа (или отсутствия ответа) на сообщение. Правильное использование обратной связи может повысить точность и эффективность передачи сообщения. В противном случае процесс коммуникации затрудняется.

Успешность коммуникации требует также понимания того, какое значение имеет ситуация (контекст), в которой мы выделяем два основных

аспекта:

1) физический аспект ситуации: место, размеры помещения, мебель, количество участников, их положение (сидят или стоят), физические преграды между ними и т.д. Сюда же относятся и менее очевидные условия: температура, влажность, шумовой фон, освещенность, цвет обоев и мебели;

2) социально-психологический аспект ситуации: цели участников, культурные различия, роли и отношения. Эти факторы существуют преимущественно в сознании участников коммуникации и определяют то или иное содержательное наполнение символов. Они даже в большей мере определяют, что будет сказано и как сказанное воспринимается, интерпретируется и оценивается.

Характер отношений между участниками коммуникации имеет столь важное значение, что некоторые исследователи даже определяют типы коммуникации на основе таких отношений. Так, межличностная коммуникация может основываться как на личном, так и на ролевом восприятии участников. Поскольку отношения сказываются на содержании переговоров и формах поведения, установление тех или иных отношений участников коммуникации позволяет повысить предсказуемость в сложившейся ситуации. Устойчивый характер отношений позволяет участникам основываться на прошлом опыте, оказывая тем самым влияние на то, что они говорят и делают. Изменения в отношениях приводят к тому, что реальные результаты отличаются от предполагаемых (ожидаемых), т.е. перемены в характере отношений требуют корректировки в коммуникации.

Вопрос 5. Основы коммуникации

Говоря об основах коммуникации, следует иметь в виду направления коммуникации, формальные и неформальные коммуникационные сети, невербальную коммуникацию, процедуру выбора канала коммуникации, знание основных барьеров эффективной коммуникации.

1. Направления коммуникации. Коммуникация подразделяется на вертикальную и горизонтальную. Вертикальная коммуникация может быть направлена как вверх, так и вниз.

Вниз направленная коммуникация используется руководителями группы в отношении своих подчиненных с целью достижения целей группы, распространения рабочих распоряжений и инструкций, информирования подчиненных о стратегии и тактике выполнения задач, а также для установления обратной связи о проделанной работе.

Коммуникация направлена вверх, когда подчиненные информируют руководство о выполнении работы. Эта коммуникация дает руководству информацию о том, что работники думают о своей работе, коллегах, об организации в целом. Примерами такой коммуникации являются производственные отчеты младших менеджеров старшим, ящики для вопросов и предложений, опросы об отношении рабочих к своим обязанностям, собрания, на которых работники имеют возможность обсудить с руководством свои проблемы.

Горизонтальная коммуникация осуществляется между членами группы,

между членами разных групп одного уровня, между менеджерами одного уровня. Этот вид коммуникации оказывается полезным как средство экономии времени и улучшения координации. Однако она полезна, с точки зрения руководства, в тех случаях, когда хорошо работает вертикальная коммуникация. Если же она работает неэффективно, сотрудники для решения задач начинают действовать в обход и без ведома своего прямого руководства.

2. Формальные и неформальные сети. Коммуникационной сетью называются каналы, по которым проходит информация. Каналы могут быть формальными и неформальными. Формальная сеть обычно вертикальная, построена в соответствии со структурой управления и служит коммуникации, связанной с решением производственных задач. Неформальная сеть, чаще называемая «виноградной лозой», может идти в любом направлении, перескакивать через административные уровни. Она обычно удовлетворяет социальные потребности членов группы и помогает в решении производственных задач.

Формальная сеть может иметь вид: а) цепочки, б) замкнутого круга, в) разнонаправленных каналов. В первом случае она соответствует формальной структуре управления; во втором – руководитель находится в центре, к которому стекается информация от каждого из членов; разнонаправленная сеть позволяет всем членам группы активно взаимодействовать и контактировать друг с другом.

Неформальная сеть («виноградная лоза») имеет три основные характеристики: а) она не контролируется руководителем, б) для большинства членов группы она предпочтительнее, так как более надежна и больше заслуживает доверия, в) она шире используется для решения личных проблем членов группы. Разумеется, «виноградная лоза» является важной частью коммуникационной сети любой организации. Через нее менеджеры получают информацию о том, что считают важным рядовые работники и что их беспокоит.

Исследования показали, что в неопределенных ситуациях, когда создавшееся положение отличается от обычного, когда оно волнует и беспокоит нас, могут возникать слухи как ответ на эти ситуации. Слухи имеют несколько целей: уменьшить беспокойство, осмыслить ограниченную и разрозненную информацию, организовать членов группы в коалиции, продемонстрировать статус или власть говорящего. Ликвидировать слухи сложно, но можно уменьшить их негативные последствия. Этой цели служат объявления о принятых решениях, объяснение мотивов принятия этих решений, открытое обсуждение всех волнующих сотрудников вопросов, в первую очередь кадровых перемещений в организации.

3. Невербальная коммуникация. Большое значение в процессе коммуникации отводится ее невербальным формам: телодвижениям, интонации речи, выражению лица, особенно глаз, физической дистанции между говорящим и слушающим. Дисциплина, изучающая значение движений тела для коммуникации, называется кинесикой (kinesics). Формы невербальной коммуникации сами по себе могут не иметь универсального значения, но,

соединенные с устной речью, они обогащают и дополняют процесс коммуникации. Так, при чтении протокола какого-либо заседания вы гораздо хуже поймете смысл сказанного, если не присутствовали на нем лично или не видели видеозаписи. При записи на бумагу исчезли символы невербальной коммуникации.

Интонация, жесты могут не только выявить нюансы произнесенных слов, но и существенно изменить смысл сказанного. Если студент на лекции задает преподавателю вопрос, а в ответ лектор спрашивает его: «Что вы имеете в виду?», то реакция студента будет различной в зависимости от тона преподавателя, доброжелательного или агрессивного.

4. Выбор канала коммуникации. Основным фактором, определяющим выбор канала коммуникации, является беспокойство. Как известно, ряд людей сталкивается с барьерами при использовании некоторых каналов коммуникации. Остальные выбирают канал, используя следующие критерии: а) постоянный налаженный контакт, б) быстрая обратная связь, в) личностный фактор. Личная беседа является более «богатым» каналом, так как обеспечивает максимальные возможности адекватной передачи информации. Этот канал обеспечивает как вербальную, так и невербальную коммуникацию. Письменная информация – более «бедный» канал коммуникации. Выбор канала также определяется характером самого сообщения. Рутинные сообщения могут идти по более «бедным» каналам. Сложные, инновационные сообщения требуют более «богатых» каналов. За последние 10 лет произошел заметный сдвиг в направлении более широкого использования совещаний с приглашением большого количества сотрудников-исполнителей для передачи сложных сообщений.

5. Барьеры эффективной коммуникации.

- **Фильтрация информации.** Относится к отправителю сообщения, который стремится сделать его более удобным для получателя. Когда сотрудник говорит своему начальнику то, что тот хочет услышать, он фильтрует информацию. Когда информация направляется вверх, она синтезируется таким образом, чтобы не перегружать внимание руководства. Фильтрация информации играет большую роль в функционировании организации, так как она подразумевает получение желаемого ответа и неизбежно искажает объективную картину. Масштабы этого искажения зависят от количества уровней управления, по которым проходит информация.

- **Избирательное восприятие.** Относится к получателю сообщения, который избирательно воспринимает информацию в зависимости от своих потребностей, мотиваций, опыта, образования и личных качеств. Следовательно, информация искажается на этапе ее декодировки.

- **Эмоции.** Эмоциональное состояние получателя информации в значительной степени влияет на эффективность коммуникации. Такие крайние проявления эмоций, как депрессия или ликование, могут не только затруднить процесс коммуникации, но и полностью его заблокировать.

- **Язык.** Для различных людей одни и те же слова могут иметь совершенно разное значение. Возраст, образование и культурный уровень – это три ос-

новых фактора, которые влияют на язык личности. Если источник процесса коммуникации и получатель значительно отличаются друг от друга по этим параметрам, процесс коммуникации может весьма осложниться. Кроме того, в большой организации часто работают люди – выходцы из различных географических регионов, где значения одного и того же слова могут быть различными. Не следует упускать из виду и наличие профессионального жаргона, хотя он имеет меньшее значение, так как обычно является общим для работников одной организации. Однако если мы знаем, насколько каждый из нас модифицирует язык, трудности коммуникации могут быть минимизированы.

Основы коммуникативного мастерства

1. Активное слушание. Нельзя путать понятия «слушать» и «слышать». Слышать – значит осмысливать то, что мы слушаем. Умение активно слушать требует внимания, понимания и запоминания. Пассивное слушание подобно магнитофонной записи, вы впитываете все, что слышите. Активное слушание подразумевает умение встать на точку зрения говорящего. Это тяжелая работа, которая требует внимания и активного желания понять сообщение. При этом необходимо выполнение четырех главных требований. Надо слушать: а) интенсивно, б) сопереживая, в) с готовностью принять информацию, г) с желанием полностью понять сообщение.

Наш мозг способен в четыре раза обогнать речь говорящего. Оставшееся свободное время пассивный слушатель использует на посторонние предметы, а активный слушатель – на суммирование и интегрирование полученной информации.

Сопереживание означает, что слушатель стремится вникнуть в то, что говорящий хочет сообщить, а не в то, что он (слушатель) хочет понять.

Готовность принять сообщение подразумевает, что слушатель относится к услышанному объективно, без предвзятости. Это качество следует сознательно воспитывать в себе, так как в большинстве случаев мы уже имеем сложившееся мнение по обсуждаемому вопросу и зачастую не согласны с говорящим. Слушая то, с чем мы не согласны, мы мысленно начинаем спорить и пропускаем последующую аргументацию.

Готовность дополнить услышанное подразумевает, что слушатель, задавая дополнительные вопросы и уточняя непонятное, сделает все, чтобы полностью понять говорящего.

Для того чтобы научиться активно слушать, необходимо освоить ряд способов, обеспечивающих эффективную коммуникацию по каналу устного общения: а) смотрите в глаза говорящему; б) кивком головы и внимательным выражением лица подтвердите свой интерес к речи собеседника; в) избегайте отвлекающих действий и жестов; г) задавайте вопросы; д) перефразируйте слова говорящего. Замечания типа «как вы сказали» и «вы имеете в виду» полезны по двум причинам: во-первых, для демонстрации вашего внимания, во-вторых, для самоконтроля, правильно ли вы поняли слова собеседника; е) не перебивайте говорящего; ж) не старайтесь говорить одновременно с собеседником; з) учитесь быстро переключаться с роли говорящего на роль

слушающего.

2. Навыки обратной связи. Для источника коммуникации далеко небезразлично, как его поняли и восприняли. Хорошие сообщения воспринимаются с радостью, плохие – с недовольством. Поэтому обратная связь может быть как позитивной, так и негативной. Менеджеру небезразлично, какую реакцию вызовет его сообщение. Однако это не означает, что он должен избегать преподносить плохие новости. Он должен быть готов к негативной реакции и стараться минимизировать ее последствия. Исследования и опыт показывают, что негативные сообщения скорее будут восприняты, если будут исходить от заслуживающего доверия источника, желательно руководителя высокого ранга, и будут объективны по форме, т.е. подкреплены фактами, цифрами, убедительными примерами. Существует несколько приемов, с помощью которых можно сделать обратную связь наиболее эффективной:

- избегайте излишних обобщений; похвалы, как и претензии, должны носить конкретный характер; вы должны объяснить, почему вы довольны или недовольны подчиненным работником;
- сделайте обратную связь безличной; замечания типа «вы ленивы и неаккуратны» малопродуктивны. Следует оценивать не личность человека, а его поведение;
- сделайте обратную связь нацеленной на решение определенных задач. Замечание не должно иметь целью нагнуть уныние на человека. Если вы должны сообщить сотруднику что-то негативное, постарайтесь убедить его, что замечание нацелено на его благо, так как обратная связь должна помочь тому человеку, к которому обращено замечание;
- старайтесь делать замечания вовремя, сразу же, когда обнаруживается допущенная ошибка. Только тогда оно может быть эффективным и принести желаемые плоды. Однако не следует делать выговор «под горячую руку»;
- если вы хотите, чтобы обратная связь была эффективной, убедитесь, что получатель правильно и полностью понял вас;
- делайте замечания только в отношении того поведения, которое подчиненный может контролировать. Можно ругать человека за опоздание, только если это произошло по его вине, а не из-за того, что в метро случилась авария.

Вопрос 6. Межкультурная коммуникация

Происходящие в современном мире интеграционные процессы приводят к росту взаимодействия и взаимозависимости между странами и регионами. Мы все чаще контактируем с представителями других народов и культур. Поэтому очень важно иметь четкое представление о межкультурной коммуникации, в процессе которой представитель одной культуры вступает во взаимоотношения с представителем другой культуры. Знание особенностей и специфики межкультурной коммуникации позволяет повысить эффективность взаимодействия представителей разных культур.

На протяжении многих лет в США бытовало представление о том, что в результате смешения людей многих непохожих друг на друга национальных и этнических групп появился тип американца, в котором привнесены

иммигрантами индивидуальные особенности – язык, верования, поведенческие характеристики – соединились (переплавились) в единый и более сильный характер. Считалось, что каждый американец является воплощением этого типа либо стремится к нему.

В последние годы исследователи и общественные деятели предлагают иную интерпретацию, согласно которой этнические группы внесли свой уникальный вклад в американскую культуру, сохранив при этом многие свои особенности в первозданном виде. Общее и индивидуальное сосуществовали всегда, однако в прошлом основное внимание обычно уделялось наличию общих качеств, теперь же углубляется осознание и оценка существующих различий.

Межкультурная коммуникация является разновидностью межличностной коммуникации в определенном контексте: когда мы осознаем существование культурных различий, наша межличностная коммуникация становится межкультурной. Являясь важнейшей составляющей самоощущения личности, ее ценностей, представлений и убеждений, культура входит составной частью в процесс коммуникации. Осознав то, что наша собственная культура привносит в процесс коммуникации, мы сможем оценить и то значение, которое имеет для успешности коммуникации культура других участников этого процесса. Важно не только признавать существование культурных различий, но и понимать, что каждый из нас в силу этих различий по-разному проявится в процессе коммуникации.

Культурные различия могут уменьшать предсказуемость развития процесса коммуникации из-за несоответствий в языках, правилах и нормах. Успешность коммуникации зависит от способности адаптироваться к различиям культур, поскольку осознание непривычного для нас поведения и образа мыслей, свойственных представителям других культур, иногда может привести к предвзятости. Может возникнуть чувство недоверия, поскольку убеждения, отличные от наших, часто кажутся странными. И тогда мы склонны считать их неверными, а это еще в большей мере препятствует эффективности коммуникации.

Очень не просто бывает добиваться того особого подхода, который способствует эффективности коммуникации. Следует отказаться от обыкновения считать ниже себя тех, кто смотрит на вещи иначе. Никакие культурные особенности, включая наши собственные, не следует расценивать как истинные или ложные. Необходимо попытаться считать какие-то особенности просто непохожими на те, которые привычны для нас. Так, для многих культур нормой при общении является прямой взгляд в процессе межличностного и делового общения, в некоторых же культурах более приемлем косвенный зрительный контакт. Ни один из них не следует рассматривать как хороший или плохой – это вариативность, отражающая культурные различия.

Культура делового общения – готовность работников вести себя в ситуациях делового общения с клиентом на основе имиджевых регуляторов поведения исходя из миссии фирмы.

Признание и принятие культурных различий такого типа – первый шаг к большей эффективности межкультурной коммуникации. В других случаях принимать такие отличия бывает труднее, однако, отказавшись от привычки оценивать иную культуру в зависимости от собственного опыта, мы начинаем понимать людей другой культуры. И наоборот, успешная коммуникация с людьми других культур будет практически недостижимой, если мы станем упорствовать в своем стремлении считать верным только то, что привычно, а все остальное рассматривать как неполноценное или неверное.

Убежденность в превосходстве собственной культуры или ее исключительности называется этноцентризмом. Находящиеся на позициях этноцентризма люди никогда не смогут достичь эффективности в коммуникации с представителями других культур. Преодоление этноцентризма достигается нелегко, поскольку эта тенденция свойственна каждой культуре, рассматривающей как закономерность и норму собственное представление о мире, обычаях и моделях поведения.

Этноцентризм – взгляд на общество, при котором определенная группа считается центральной, а все другие группы соизмеряются и соотносятся с ней.

Связь между культурой и коммуникацией носит настолько всеобъемлющий характер, что один из ведущих антропологов Эдвард Холл сказал, что «культура – это коммуникация» и «коммуникация – это культура». Мы постигаем язык, обычаи и нормы своей культуры в раннем возрасте. Обычно в этот период жизни мы не усваиваем никакой иной культуры на таком же глубинном уровне и не отдаем себе отчета в том, насколько наше поведение определяется той культурой, к которой мы принадлежим.

Хотя культурные ценности играют важнейшую роль в личной жизни каждого человека, их нельзя увидеть или услышать – они в самих людях, в наших мыслях и чувствах. Ими определяется восприятие мира, выбор линии поведения. Так, центральной ценностью преобладающей культуры США является личный успех. Как следствие, люди этой культуры ценят упорный труд, силу и выносливость, умение делать карьеру, постоянно умножать состояние и улучшать качество жизни. В арабских странах к числу ценностей наряду с личными достижениями относятся также гостеприимство, смелость и честь. Во многих африканских странах почитают старших, а принадлежность семье или клану расценивается выше, чем успешная работа и материальное благосостояние. Разные ценности отличающихся друг от друга культур определяют и различия в поведении.

Затруднения в межкультурной коммуникации возникают не только из-за языкового барьера, часто неверная и негативная оценка представителей чужой культуры возникает на фоне существующих в сознании людей стереотипов. Иногда такие культурные стереотипы усиливаются даже звучанием различных языков. Например, немецкий язык может восприниматься как грубый и воинственный, а испанский – как экзотический и романтический. Стереотип восприятия языка переносится на человека, который говорит на этом языке, что по сути неверно – для носителей других языков также характерны индивидуальные различия, которые мы наблюдаем в своей культурной группе.

Научившись принимать другие культуры как отличные от нашей и видеть в представителях этих культур отдельных личностей, а не стереотипы, мы сможем повысить эффективность межкультурной коммуникации.

В межкультурной коммуникации возрастает роль невербальных средств. Мы остановимся на некоторых: движение и внешний вид (кинесика), использование пространства (проксемика) и использование времени (хронемика). Анализ этих процессов может расширить наше представление о межкультурной коммуникации.

Кинесика. Некоторые движения имеют физиологическую основу и во многом схожи в разных культурах: зевки и потягивания, плач и смех. Однако очень по-разному понимаются позы, улыбки или другие движения в разных культурах. Когда следует улыбаться и как следует понимать улыбку – это далеко не универсальные представления в разных культурах. Эти и многие другие модели движений культурно обусловлены. То, как мы ходим, смотрим на собеседника, жесты, мимика – все передается через культуру. В одной культуре пожимание плечами означает «я не знаю», в другой – «не приставайте ко мне». Вряд ли нам удастся изучить кинесику всех культур, с которыми придется сталкиваться, но мы можем по крайней мере сознавать, что для каждой культуры характерна своя кинесика, и не пытаться воспринимать ее с точки зрения собственной культуры, а также не предполагать, что наше невербальное поведение может быть истолковано не совсем так, как мы бы хотели.

Проксемика. Пространство вокруг человека является как бы его личной территорией, которую он интуитивно стремится контролировать, и если кто-то нарушает эту границу, может возникнуть дискомфорт и стремление отгородиться. Американцы в отличие от представителей многих других культур предпочитают территорию больших размеров, что может восприниматься как холодность и отстраненность. Использование личного пространства является важнейшей культурной переменной и может в определенных ситуациях создавать дискомфорт, снижающий эффективность коммуникации.

Физическая дистанция между собеседниками может быть оценена по-разному в зависимости от культурных норм. Нормальная для служебных отношений во многих странах Европы дистанция была бы оценена в Северной Америке как интимная. Слишком близкая дистанция означает здесь агрессивность или сексуальный интерес.

Хронемика. Значение и использование времени также является культурной переменной. Для американцев характерна большая точность, латиноамериканцы же в некоторых ситуациях считают нормой опоздание на 30-40 минут, при этом опаздывающий не наносит обиды тому, кто его ждет. То, что американцам может представляться бесполезной тратой времени (личные контакты как прелюдия к деловым совещаниям), в других культурах расценивается как важная часть коммуникации.

Отличаются также представления о долгосрочных периодах. Для восточных культур характерно мыслить годами или десятилетиями. При таком

подходе цель, отодвинутая на полстолетия, не воспринимается как очень отдаленная. Для американской культуры более характерно мыслить в пределах нескольких лет или даже месяцев. Различия во «внутренних часах» могут приводить на межкультурном уровне ко множеству осложнений и затруднений.

Субкультура – совокупность культурных образцов, тесно связанных с доминирующей культурой и в то же время отличающихся от нее.

Доминирующая культура – совокупность культурных образцов, которые принимаются и разделяются всеми членами общества.

Различия проявляются не только в демографическом облике населения и в географических особенностях, их можно выразить и в социальных категориях. Межкультурная коммуникация наталкивается на культурные различия, что неизбежно вызывает неопределенность и неуверенность. Даже непривычный оборот речи или диалектические особенности могут породить у собеседников чувство недоверия друг к другу. Плавность или отрывистость интонации, скорость речи, количество вводных оборотов в речи, особенности невербальной коммуникации (взгляд в глаза, прикосновения, величина дистанции), теплота и открытость или сухость и официальность, склонность к спору или жесткому нажиму – все это факторы, по которым различаются стили коммуникации в различных культурных средах.

1. Сельская субкультура. Характерными нормами сельской субкультуры являются личные умения, практичность и простота принимаемых решений. Больше ценится умение «делать», а не «быть» или «знать». В сельской среде более тесными и продолжительными бывают дружеские связи, отношение к человеку в ней закрепляется более прочно, чем в городской среде. У сельских жителей более «долгая память». Для стиля межличностной коммуникации в сельской субкультуре характерным является то, что:

- просьбы и другие формы коммуникации не облекаются в форму требований;
- сообщения носят личностную форму;
- уважение оказывается в виде свободной воли окружающих людей;
- в контекст речи вводится большое количество историй, анекдотов.

2. Городская субкультура. Городская субкультура характеризуется большей разобщенностью людей. Городские группы (соседи, сослуживцы и др.) состоят из обособленных людей, причем эта обособленность сохраняется до тех пор, пока другие члены группы не попытаются нарушить изоляцию.

Аномия – изоляция и одиночество, характерные для современного городского населения. Аномия чаще всего объясняется физической скученностью людей и связанной с этим психологической перегрузкой.

3. Социально-экономические субкультуры. Социальные группы часто стратифицируются по таким различиям, как профессия, доход и образование. Общество в соответствии с принятой системой ценностей (обладание собственностью, престиж и т.д.) определяет принадлежность людей к более высоким или низким социальным слоям. Социально-экономические субкультуры неизбежно порождают трудности в межкультурной коммуникации потому, что им присущи разные системы ценностей и оценок. Исследования

показывают, что социальные группы преуменьшают свои различия с более высоким социальным слоем и преувеличивают различия с более низким. Чувство принадлежности к «мы» заметно усиливается, когда возникает угроза направленной вверх вертикальной мобильности представителей нижестоящих социальных групп.

4. Этническая субкультура. Трудности межкультурной коммуникации особенно сильно проявляются во взаимодействии различных этнических групп. Отражением этих различий является стойкая дихотомия «мы-они», трудно объяснимое чувство недоверия друг к другу представителей различных рас и национальностей, глубоко укоренившиеся негативные стереотипы. Для преодоления таких стереотипов в процессе межкультурной коммуникации необходимо: а) искать «общий код», задавать вопросы и максимально прояснять свои позиции; б) открыто демонстрировать доверие к собеседнику; в) стараться не делать обобщений о характерных чертах данного человека и его принадлежности к определенной этнической группе.

5. Субкультура бедноты. Субкультура бедноты также характеризуется своими ценностями: общественные блага представляются в виде пирога, который делится на ограниченное число «едоков»; чрезвычайно сильной привязанностью к семье, выражающейся в готовности подчинить собственные нужды благу семьи в целом; фатализмом; ограниченностью запросов и стремлений (человек не ищет более квалифицированную и высокооплачиваемую работу); самоограничением в удовольствиях; отсутствием склонности к откладыванию денег на будущее (деньги тратятся, как только появляются) и др.

6. Контркультура – совокупность принятых в группе культурных образцов, которые противоположны образцам доминирующей культуры бросают ей вызов. Контркультура является субкультурой, которая находится в оппозиции к общей, «большой» культуре. Для контркультуры характерны: а) общий код (жаргон, стиль одежды); б) общий враг (доминирующая культура, «большой бизнес» и т.д.).

В процессе коммуникации человек ведет себя в соответствии с нормами, принятыми в его группе. Следовательно, процесс межгрупповой коммуникации осложняется множеством факторов, в частности фактором идентификации «другого» и самоидентификации.

Процесс идентификации «другого» можно описать как «социальную категоризацию», которая в чем-то сходна с созданием стереотипов. Мы раскладываем людей по «ящичкам», огораживая, к сожалению, каждый ящичек барьерами. Например, если человек относится к европейцам или азиатам, мы присваиваем ему модель поведения, присущую, по нашему представлению, этой расовой или этнической группе. Разумеется, процесс социальной категоризации во многом зависит от личности. Более жесткий и категоричный человек создает более жесткие и категоричные стереотипы. Повсеместно распространены суждения типа «она должна любить определенного типа музыку, так как она происходит из определенной этнической группы». Мы оперируем подобными социальными стереотипами в основном тогда, когда

относим человека к типичным представителям данной социальной или этнической группы. Если мы признаем человека «нетипичным», то учитываем его личные качества, нашу оценку того, чем он похож или отличается от меня.

Самоидентификация – восприятие самого себя, которое исследователи называют «самосхемой». Она относится к двум аспектам: а) социальной идентификации (мое восприятие своей принадлежности к группе); б) персональной идентификации (моя оценка своих возможностей и способностей). Самосхема позволяет ответить на вопросы, кем я являюсь и чего могу от себя ожидать в процессе коммуникации.

Для облегчения процесса коммуникации с представителями иных социальных групп используется несколько приемов: 1) проверьте ваши стереотипы, они могут быть основаны на неверной информации; 2) используйте культурные различия как источник информации, как возможность лучше узнать другую культуру, людей, самого себя; 3) попытайтесь уменьшить неуверенность и неопределенность в общении; 4) попытайтесь развить в себе самоуверенность и самоуважение; 5) не старайтесь использовать опыт прошлых контактов в иной ситуации; 6) может случиться, что ваше желание «уйти» от тупиковой ситуации не работает; 7) старайтесь не демонстрировать свою любовь к соревновательности; 8) будьте готовы к тому, что ваше стремление к достижению цели не найдет понимания; 9) делайте акцент на позитивных отношениях; 10) не рассчитывайте на то, что ваши потребности всегда должны совпадать с потребностями других; 11) изучайте правила, нормы, обычаи, присущие другой субкультуре.

Межкультурная коммуникация подразумевает наличие двух сторон общения, которые совместно создают коммуникативный климат. Если два общающихся человека относятся к разным культурам, то в процессе коммуникации они как бы создают третью культуру, т.е. поле, на котором происходит взаимодействие. Для успешной коммуникации необходимо, чтобы собеседники испытывали доверие друг к другу.

Возникновение и укрепление доверия в процессе межкультурной коммуникации способствует: а) созданию благоприятного климата для убеждения собеседника; б) превращению лидеров, облеченных доверием народа, в символы культуры; в) изменению культурных норм (имидж харизматического лидера вызывает волну подражания как в сфере убеждений, ценностей и норм, так и в стиле поведения, одежде и т.д.). Культурное изменение – процесс появления новых культурных элементов и комплексов в субкультурах и доминирующей культуре общества.

Доверие в межкультурной коммуникации меняет всю систему взаимоотношений между людьми, создавая условия как для передающего информацию, так и для воспринимающего. Объясняя возникновение и развитие феномена доверия, мы вводим понятие «доверие к коммуникатору», т.е. степень доверия к говорящему. Оно зависит от ряда факторов, которые перечислены ниже.

1. Авторитет. Здесь мы ни в коей мере не имеем в виду авторитарность. Авторитет понимается как наличие у говорящего широких и специальных

знаний, а также проницательности. Авторитет говорящего включает в себя такие качества, как надежность (достоверность), информированность, квалифицированность, ум, опытность. В целом составляющие авторитета можно разделить на две категории: авторитет компетентности и авторитет власти.

Понятие авторитета компетентности универсально, так как часто люди такого рода обладают компетентностью во многих областях.

Так, в деревне может быть всеми признанный авторитет, к которому обращаются за советом в вопросах женитьбы, ведения хозяйства, религии, приготовления пищи и строительства. В этом случае мы говорим о полиморфном авторитете.

Авторитет власти подразумевает принадлежность к какой-либо элите. Многие культуры, особенно традиционные, выделяют людей, обладающих властью. Под элитой мы понимаем индивидуумов, выделяемых из общей массы людей, благодаря тому, что членами своей культуры они воспринимаются как авторитетные и имеют поэтому высокий престиж и власть. Это могут быть старейшина рода, вождь племени, шаман и другие. Разумеется, доверие к словам таких людей значительно выше.

2. Честность, бескорыстие, порядочность, открытость – черты характера, вызывающие чувство доверия к говорящему. В период «холодной» войны 50-х годов полностью отсутствовало доверие между СССР и США, каждая из сторон в любой момент ожидала от другой стороны развязывания ядерной войны. В этих условиях в 1959 году состоялся визит Хрущева в США. Американские средства массовой информации отмечали, что Хрущев «вынудил» американцев отказаться от стереотипа «жестокоего диктатора», продемонстрировав желание мира и взаимопонимания, прямоту, чувство юмора. Один из журналистов писал о нем, что перед американцами предстал «процветающий, много работающий, прижимистый фермер, который достиг своего поста трудом и талантом». Созданию имиджа способствовало публично проявляемое чувство юмора, часто направленное на самого себя. Возникшее доверие было главным результатом этого визита.

3. Восприятие тождественности – важный фактор «доверия к коммуникатору». Люди судят о других людях по своим собственным меркам, в соответствии со своей системой ценностей, своими целями, принадлежностью к своей группе. Человек быстро составляет свое мнение о другом человеке, опираясь на перечисленные характеристики. Одна из целей межкультурной коммуникации – внушить своему собеседнику стремление к тем же целям или, другими словами, установить тождественное восприятие. Значение этого фактора особенно ясно видно в политике. Крупнейшей ошибкой многих политических лидеров стран третьего мира в 70-е годы было неумение отождествить себя со своим народом, выступать выразителем его истинных интересов, целей и потребностей.

4. Харизма – важный элемент установления доверия в процессе межкультурной коммуникации. Харизма – это тип лидерства, когда руководитель претендует на экстраординарную власть в тяжелой для его

народа ситуации с целью вывода страны из кризиса. Харизма предполагает также широкую поддержку данного лидера со стороны народа. Другими словами, люди верят, что харизматическая личность обладает специальным даром, даже сверхъестественной силой, чтобы вывести их из кризиса. Например, многие британцы были уверены, что У.Черчилль отличается экстраординарными способностями и выведет Великобританию победительницей из Второй мировой войны.

5. Динамизм. Последним элементом доверия к партнеру по межкультурной коммуникации является динамизм. Это качество тесно связано с харизмой. Харизматический лидер всегда динамичен, часто агрессивен, ярок, выразителен, причем эти качества проявляются как в вербальной, так и невербальной форме. Динамизм особенно характерен для лидеров стран Африки и Латинской Америки. В Европе и Северной Америке большее доверие может вызывать компетентность и «холодная логика».

Тема 8. «Организационная культура поведения»

Вопрос 1. Понятие организационной культуры

Вопрос 2. История развития организационной культуры

Вопрос 3. Методы диагностики организационной культуры

Вопрос 4. Характеристика организационной культуры

Вопрос 5. Культура научной организации и мотивации труда

Вопрос 6. Корпоративная культура и этапы жизненного цикла компании

Вопрос 1. Понятие организационной культуры

Западные компании обнаружили, что «человеческие» факторы производственной деятельности, считавшиеся ранее незначительными, способны оказаться не менее рентабельными, чем эффективные решения в области финансовой и технической политики. Они предполагают создание на предприятии здорового морально-психологического климата, сплачивающего его работников в подлинный коллектив, разделяющий определенные этические, моральные и культурные ценности.

Культура – некоторое сложное целое, включающее в себя духовные и материальные продукты, которые произведены, социально усвоены и разделяемы членами общества и могут передаваться другим людям или последующим поколениям.

За стремлением предпринимательства к сознательному и непрерывному воздействию на социокультурные факторы эффективности производства стоят весьма существенные обстоятельства. Чтобы их оценить, необходимо прежде всего определить понятие организационной культуры.

Организация – сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура: то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что плохо, и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам. Все это не только отличает одну

организацию от другой, но и существенно предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Организационная культура не так явно проявляется на поверхности, ее трудно «пощупать». Если можно говорить о том, что организация имеет «душу», то этой душой является организационная культура.

Организационная культура – набор разделяемых персоналом ценностей, образцов поведения, определяющих символов, установки принятых способов достижения целей, которые отличают данную организацию от остальных.

Культурный релятивизм – подход к другим культурам, согласно которому члены одной социальной группы не могут понять мотивов и ценностей других групп, если они анализируют эти мотивы и ценности в свете собственной культуры.

Носителями организационной культуры являются люди. В организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на членов организации, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

Организационная культура играет очень важную роль в жизни организации, она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. Менеджмент не только соответствует организационной культуре, и сильно зависит от нее, но может в свою очередь оказывать влияние на формирование и развитие организационной культуры. Для этого менеджеры должны уметь анализировать организационную культуру и оказывать влияние на ее формирование и изменение в желаемом направлении.

Вопрос 2. История развития организационной культуры

Проблематика изучения организационной культуры не является чем-то новым для социологии и управления и восходит к традициям М.Вебера, Т.Парсонса и особенно Ч.Барнарда и Г.Саймона. Последние во многом предвосхитили в понятии «организационная мораль» основные черты понятия «организационная культура». Принято считать, что отправной точкой послужило столкновение Запада с так называемым «японским вызовом». Для ряда американских исследователей стало очевидно, что управленческие теории и базирующиеся на них методы регуляции трудового поведения и стимулирования мотивации перестали себя оправдывать. Оказалось, что однотипные управленческие воздействия в различной организационной среде вызывают разные (иногда противоположные) поведенческие реакции, а сами способы и методы управления во многом определяются традициями и культурными особенностями.

В целом концепции «организационной культуры» можно разделить на две большие группы:

- рационально-прагматические концепции – концепции, рассматривающие организационную культуру как атрибут организации (предполагается возможность влиять на ее формирование);
- феноменологическая модель организации – концепции, которые трактуют организационную культуру как обозначение самой сути организации

(это не свойство, которым обладает организация, а то, чем она по существу является). Такие концепции, как правило, отрицают возможность целенаправленного прямого воздействия на формирование организационной культуры.

Представители этого направления (Э.Шейн, И.Ансофф, Т.Питерс, Р.Уоттермен и др.) рассматривают организационную культуру в качестве одной из переменных, выступающих регулятором поведения работника в организации. Формирование культуры связывается преимущественно с процессами, происходящими внутри организации. Отличительной чертой этого подхода является то, что организационная культура рассматривается, во-первых, как фактор, который может быть использован руководством для максимизации эффективности организации, укрепления ее целостности, улучшения механизмов социализации работников, повышения их производительности и мотивации; во-вторых, формирование организационной культуры рассматривается как итог внутренних процессов, протекающих в организации, причем в той или иной степени управляемых. В основе версий этого подхода лежат базовые положения, разработанные Э.Шейном. Он дает следующее определение: «Организационная культура есть интегрированный набор базовых представлений, которые данная группа изобрела, случайно раскрыла, позаимствовала или достигла каким-либо иным путем в результате попыток решения проблем адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые достаточно эффективно послужили организации, чтобы быть признанными, действенными и достойными закрепления и передачи новым поколениям членов организации».

По Шейну, организационная культура может проявляться на нескольких уровнях. Первый уровень составляют такие ее проявления, как формально иерархическая структура организации, система лидерства, технологии, способы отношений с внешней средой, культура поведения членов организации. Культура поведения – совокупность форм повседневного поведения в различных видах деятельности и общения, следование высоконравственным нормам и правилам, соотнесение своих действий и поступков с эстетическими принципами.

Все эти проявления организационной культуры доступны для наблюдения и описания, гораздо труднее дать ответ на вопрос, почему в данной организации они приняли именно такую форму. Ответ на этот вопрос лежит на втором уровне анализа – уровне организационных ценностей. В качестве метода обнаружения и описания организационных ценностей Шейн предлагает проведение глубинных интервью с представителями организационного ядра, контент-анализ внутриорганизационной документации и т.д. Однако на этом уровне мы получаем только те ценности, которые в большей или меньшей степени осознаются самими членами организации, но культура определяется неосознанными «базовыми представлениями», которые составляют третий уровень организационной культуры. Эти базовые представления определяют то, как члены группы воспринимают окружающее, что они думают, делают и чувствуют. Совокупность базовых представлений образует так называемую

«культурную парадигму» организации. Существует пять основных базовых представлений:

- отношения со средой:
 - стремление использовать возможности среды (характерно для западной культуры);
 - стремление добиться гармонии со средой (типично для восточной культуры);
 - стремление защититься от угрожающего, опасного влияния среды (характерно для общества с неразвитой экономикой);
- повседневная жизнь – сюда входят представления о правилах поведения, языковых нормах, представления о том, что хорошо, а что – плохо, что правда, а что – нет;
- природа человека – эти представления связаны с ответами на вопросы о том, что есть человек, как он относится к своему труду и обязанностям;
- человеческая деятельность – представления о том, как должен вести себя индивид в организации : должен ли он проявлять активность или инициативу, или предпочтение отдается исполнительскому стилю поведения, должен ли он проявлять стремление к самосовершенствованию;
- человеческие взаимоотношения – это представления о наиболее приемлемых и постоянных способах отношений друг с другом, о коллективизме и индивидуализме, степени конкурентности между членами организации, о том, как далеко могут простираться властные полномочия.

Организационная культура выполняет в организации как минимум две функции: разрешения проблемных ситуаций, связанных с адаптацией организации к внешней среде, которые решаются путем изменения представлений, лежащих в основе «культурной парадигмы», и внутренней интеграции.

Подход Шейна – это рационалистический взгляд на характер и функции организационной культуры. Шейн и другие сторонники этого подхода считают, что способность создавать культуру и управлять ею – основное качество лидера организации.

Другой, во многом альтернативный, взгляд на природу и функции организационной культуры создан в рамках феноменологического подхода в теории организаций. Сторонники последнего трактуют организационную культуру как сущность организации, а не ее атрибут; они рассматривают организационную культуру не как фактор, прямо программирующий поведение индивида в организации, а скорее как фактор, обеспечивающий условие согласованного восприятия реальности и согласованного группового поведения людей. Для данного подхода характерно рассмотрение поведенческих актов как первичных по отношению к их осмыслению. По мнению сторонников этого подхода, прямое управление организационной культурой невозможно. В качестве основного метода изучения организационной культуры предлагается так называемый «этнографический» подход, близкий к методу включенного наблюдения. Исследователь, по сути дела, живет внутри, изучает организации и, наблюдая за повседневным поведением ее членов и их поведением в

нестандартных ситуациях, пытается определить стоящие за ним ценности. Такой подход действительно дает возможность получить нетривиальные данные, но их анализ требует много времени и сильной теоретической базы. Кроме того, наблюдению должно быть подвергнуто большое число организаций, поэтому такого рода исследования практически не проводятся.

Для современных концепций организационной культуры характерен отказ от крайностей при ее изучении, компромиссный подход к проблеме ее рационального формирования и управления. Так, например, в рамках первой рационально-прагматической концепции, где при исследовании организационной культуры и проблем управления ею достаточно остро стоит вопрос об оптимальном типе организационной культуры, а также о ее «силе» и «слабости», организационная культура рассматривается с точки зрения выработки эффективной организационной стратегии. Так, Хассард и Шэрфи, в принципе опираясь на базовые положения концепции, разработанной Шейном, предложили свой взгляд на проблему стратегических изменений. Любое изменение в организации должно в первую очередь касаться скрытых организационных показателей: базовых ценностей и представлений. Но достигнуть их желательной трансформации сложно, так как они инертны и слабо подвержены влиянию. Существующие культурные артефакты (например, манера одеваться, общаться) воспринимаются работниками организации как данность, они стали частью их мировоззрения, поэтому при проведении инноваций менеджер сталкивается с сопротивлением, преодоление которого требует больших затрат сил и времени. Организационная культура, по их мнению, наиболее сильно влияет на две стороны жизни организации: корпоративную стратегию и приобретения, сделанные организацией в ходе конкурентной борьбы. Чтобы обеспечить такие изменения в ценностной системе, надо изучить историю организации и выяснить условия формирования сложившейся организационной культуры. Особое внимание при этом следует уделять возможным неудавшимся попыткам проведения в данной организации стратегических изменений и анализу причин, по которым они не удалась.

Изучение различных подходов к вопросу организационной культуры позволяет сделать ряд предварительных выводов:

- проблематика исследований организационной культуры – перспективная, динамично развивающаяся, но крайне пестрая и пока слабо интегрированная область исследования; организационная культура, выступающая одним из основных факторов, определяющих процесс функционирования организации и поведение ее членов, может рассматриваться, с одной стороны, как продукт функционирования организации, а с другой стороны – как основа ее формирования;
- организационная культура оказывает сильное влияние на различные аспекты функционирования организации, при этом она может как тормозить развитие, так и стимулировать его;
- позитивная или негативная роль организационной культуры определяется не столько характеристиками самой культуры, сколько ситуацией и целями, в контексте которых она проявляется;

- в инновационной практике организационная культура чаще всего рассматривается как консервативный элемент, ограничивающий возможности произвольных изменений.

Вопрос 3. Методы диагностики организационной культуры

Организационную культуру необходимо изучать в целях выработки практических рекомендаций по совершенствованию культуры индивидуального и группового поведения. Существуют различные классификации и типологии методов диагностики. Для концептуальных и прикладных задач, решаемых в сфере организационной культуры, целесообразнее использовать следующую типологию методов:

- 1) методы феноменологизации и концептуализации;
- 2) методы исследования и диагностики;
- 3) методы обработки и интерпретации;
- 4) методы коррекции и терапии;
- 5) методы мотивирования и управления;
- 6) методы обучения и развития;
- 7) методы конструирования и творчества.

Первая группа методов – методы феноменологизации и концептуализации – позволяет произвести предварительную работу по выделению и первоначальной категоризации интересующих нас культурных феноменов и проблем. Вычленение указанных феноменов осуществляется в соответствии с имеющимися потребностями, а предварительная концептуализация – путем соотнесения с имеющимися моделями и теориями организационного поведения.

К методам исследования и диагностики можно отнести наблюдение, опрос, эксперимент, анализ продуктов деятельности, моделирование.

Наблюдение – целенаправленное и определенным образом фиксируемое восприятие исследуемого феномена. При организации наблюдения важно ответить на вопросы: что наблюдать? как фиксировать?

Опрос (устный и письменный) – метод изучения мнений, общения, лидерства, отношений людей к различным общественным событиям и явлениям в группах, коллективах. При опросе большое значение имеют желание испытуемых отвечать искренне (мотивация), их осведомленность и интеллектуальный уровень, учет воздействия на опрашиваемых ситуации обследования (экспертиза, платное участие или консультация).

Эксперимент – активное вмешательство исследователя в жизнедеятельность организации с целью создания условий, при которых обнаруживается какой-либо факт. В отличие от наблюдения эксперимент предполагает создание контролируемых условий, в которых вероятно появление интересующего исследователя феномена. Эксперименты бывают естественными и лабораторными. Лабораторный эксперимент представляет собой искусственно созданную модель действительности, при этом важно отобрать наиболее существенные факторы, уметь перенести полученные результаты на поведение обследуемых в обыденной жизни.

Что-либо выяснить об организационной культуре можно также, исследуя

продукты деятельности отдельных индивидов и групп. Эффективность этого метода зависит от объема информации и оптимальности выделения единиц анализа.

Моделирование – метод исследования, в основе которого лежит построение моделей изучаемого явления. Моделирование предполагает конструирование модели, позволяющей представить объект и прогнозировать его дальнейшее развитие.

В отличие от методов исследования (где акцент делается на фиксировании или разностороннем рассмотрении какого-либо феномена) методы диагностики ориентированы на измерение, т.е. численное представление интересующей диагноста характеристики (например, общительности человека, сплоченности группы или интенсивности взаимодействия между людьми). Для этой цели используются тесты и экспертные оценки. Тест – стандартизированное, часто ограниченное во времени испытание, предназначенное для измерения различных переменных. Тестирование – метод диагностики, который предполагает стандартизированное измерение различных переменных.

Третья группа включает методы обработки и интерпретации данных. Для обработки полученных данных чаще всего используются статистические методы (нахождение средних значений, отклонений от среднего, значения связи между переменными, уровня значимости, достоверности, корреляции, факторный анализ и т.п.). Такие методы позволяют вскрыть имеющиеся закономерности, представить информацию в обобщенном и наглядном виде. Важную роль играют методы интерпретации, которые позволяют придать содержательный смысл полученным данным. Другими словами, эти методы дают возможность перевести полученные в ходе диагностики и обработки данные (числа, закономерности) с языка математики на язык организационной культуры, т.е. осуществить переход от чисел и закономерностей к понятиям и суждениям.

Исследования организационной культуры (в широком смысле) проводятся не только для исключительно научных целей («чистой науки»), но и для решения практических проблем руководителей или персонала организации. К таким методам можно отнести методы коррекции и терапии. Эти методы позволяют улучшать различные личностные и групповые характеристики, умения, навыки и т.п.; осуществлять коррекцию поведения людей (терапию) средствами взаимодействия между ними (межличностного взаимодействия). Выделяют группы: телесной терапии, встреч, терапии искусством, гештальттерапии, поведенческого тренинга, психодрамы и др.

Одними из сложных практических задач, стоящих перед организационной культурой, являются задачи: оптимизации личностных и групповых взаимодействий, направленных на достижение определенных целей (например, производственных); улучшения планирования, мотивирования и контроля совместной деятельности людей; повышения эффективности обмена информацией (коммуникации) и принятия решений. Для решения подобных задач применяют методы мотивирования и управления, позволяющие

побуждать субъектов к деятельности и обеспечивать оптимальное функционирование отдельных личностей и групп в процессе достижения определенных целей.

Шестая группа методов включает методы обучения и развития личности (или группы), призванные реализовать потенциал межличностного взаимодействия в процессе решения задач повышения эффективности усвоения конкретных знаний, умений, навыков (например, по делопроизводству или управлению людьми). Указанные методы обеспечивают рост уровня межличностной компетентности, развитие личностных особенностей членов группы (уверенное поведение, межличностная коммуникация или нравственный потенциал) или самой группы в целом. Целенаправленное использование закономерностей взаимного влияния людей широко используется с целью обучения и развития (дискуссионные методы, деловые игры, тренинги межличностной чувствительности и личностного роста и т.п.).

В седьмую группу методов могут быть отнесены методы конструирования и творчества, которые позволяют задействовать потенциал группового взаимодействия для целей алгоритмизированного (по заданной совокупности правил) или полностью спонтанного порождения чего-либо нового: решение конфликтной ситуации, разработка технического устройства, методики обучения и т.п.

Между перечисленными методами нет жестких границ, они взаимосвязаны, взаимно пересекаются, дополняют друг друга. Скорее, следует говорить об акценте в той или иной группе методов на решение определенного круга задач диагностики организационной культуры. Для этого требуется применение методов исследования и диагностики, обработки и интерпретации. Зная личностные особенности человека, степень их соответствия целям и задачам организации, мы, возможно, будем вынуждены как-то скорректировать эти особенности, а значит – использовать методы терапии и коррекции, а также методы мотивирования и управления. При этом может возникнуть необходимость создать среду общения и проявить творческий подход в приложении указанных методов к реальной жизненной ситуации.

Вопрос 4. Характеристика организационной культуры

Разработано много подходов к выделению различных атрибутов и индикаторов организационной культуры. Например, согласно Ф.Харрису и Р. Морану существует десять основных характеристик организационной культуры:

1) осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие – поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, а в других – через индивидуализм);

2) коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости, коммуникации разнятся от группы к группе, от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жесты варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности

организаций);

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

4) что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников, включая наличие или отсутствие столовых на предприятии; люди приносят еду с собой или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотации на питания; периодичность и продолжительность принятия пищи; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т.п.);

5) осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это; монокроническое или полихроническое использование времени);

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

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

8) вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, в успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу, насилию, агрессии¹ и т.п.);

9) процесс развития работника и научение (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу, процедуры информирования работников, признание или отказ от примата логики в рассуждениях и действиях, абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание, подходы к объяснению причин);

10) трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность за порученное дело, разделение и замещение работы, чистота рабочего места, качество работы, оценка работы и вознаграждение; отношения «человек-машина», индивидуальная или групповая работа, продвижение по работе).

По С. Роббинсу, можно рассматривать следующие десять характеристик культуры организации:

- 1) индивидуальная инициатива;
- 2) приемлемость риска;
- 3) целенаправленность;
- 4) интеграция;
- 5) управленческий контакт;
- 6) контроль (интенсивность и формы);
- 7) тождественность;

- 8) система вознаграждения;
- 9) отношение к конфликтам;
- 10) коммуникации.

Содержание организационной культуры влияет на направленность поведения и определяется не простой суммой предположений, а тем, как они связаны между собой и как они формируют определенные культурные образцы поведения.

Культурный образец – культурный элемент или культурный комплекс, норма или ценность, принятые и разделяемые определенным количеством людей. Это обобщенный термин для обозначения всех компонентов культуры.

Говорить об организационной культуре как монолитном феномене не приходится. В одной организации может быть много «локальных» культур (культура отдельных уровней, подразделений организации, культура профессиональных, региональных, национальных, возрастных, половых и других групп). Эти различные субкультуры могут сосуществовать под крышей одной общей культуры. Одна или несколько субкультур в организации могут находиться в одном и том же измерении, что и доминирующая в организации культура, или создавать как бы второе измерение в ней.

Типология организационной культуры

Одну из наиболее развитых типологий организационной культуры предложил С. Ханди. Его типология базируется на распределении власти и связанных с ней ценностных ориентаций личности, которые обуславливают специфический характер отношений индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции. По этому критерию С. Ханди выделяет четыре организационные культуры, которые, как это нередко бывает в западной литературе, метафорически выражается в виде четырех богов древнегреческой мифологии.

Первый тип организационной культуры – культура власти или «культура Зевса». Зевс, как известно, в мифологии олицетворяет образ царя богов. В данной культуре организации, по Ханди, особую роль играет лидер, его личные качества и способности. Культура власти – это прежде всего культура организации, в которой существенную роль играет момент власти. В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении того или иного руководителя. Организации с такого типа культурой, как правило, имеют жесткую иерархическую структуру. Принятие решений в большей степени обусловлено логикой конкурентной борьбы, борьбы влияний, чем логикой технологического цикла или формальными правилами и процедурами. Контроль за исполнением принятых решений осуществляется централизованно. Набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестницы осуществляется достаточно часто по критериям личной преданности, с учетом некоторых правил и небольшой доли бюрократичности. Данный тип культуры позволяет организации быстро реагировать на изменение ситуации, быстро принимать решения и организовывать их исполнение.

Культура власти чаще всего характерна для вновь образованных коммерческих структур. Наиболее оптимально она функционирует в небольших организациях семейного типа, рост организации создает значительные проблемы для такой культуры, поскольку бывает очень трудно координировать разнообразную деятельность большого количества людей на основе личного контроля.

Второй тип организационной культуры – ролевая культура или «культура Аполлона». Бог Аполлон связывается в древнегреческой мифологии с утверждением рационального начала по сравнению со стихийным эмоциональным началом бога Диониса. «Культура Аполлона» – это бюрократическая культура в веберовском значении этого слова. Она характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализаций участков, деятельность которых координируется и направляется небольшим связующим звеном высшего руководства предприятия. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Поскольку основным моментом влияния и контроля являются правила и процедуры, постольку характер функционирования организаций с данным типом культуры в большей мере зависит от рационализации деятельности, распределения работы, ответственности и правил и т.д., а не от личных обязанностей сотрудников, включая и руководителей организаций.

Основным источником власти являются также не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Организация с подобного рода культурой, как правило, способна успешно работать в стабильной, предсказуемой окружающей среде, позволяющей сохранить значительный контроль над ситуацией. В случае быстрого и кардинального изменения окружающей среды, когда необходимо быстро реагировать, данный тип культуры оказывается малоэффективным.

Третий тип организационной культуры – культура задачи или «культура Афины». Афина в древнегреческой мифологии – богиня войны. Следовательно, и данный вид культуры организаций больше приспособлен для деятельности в экстремальных условиях. В более общем плане этот вид культуры сориентирован, в первую очередь, на решение задач, на реализацию проектов. Основное внимание здесь уделяется скорости выполнения работы, предоставлению персоналу значительной доли свободы выбора организационных форм.

Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом. Основным средством распределения власти является профессионализм и обладание ресурсами информации. Большими властными полномочиями в организациях такого типа обладают те, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности, а также лица, владеющие максимальным количеством информации.

Эта культура эффективна в ситуациях, когда требования рынка являются определяющими в деятельности организации. Это бывает в тех случаях, когда

организация производит скоропортящиеся продукты или услуги там, где важна скорость реагирования на ситуацию.

Культура задачи хорошо работает в ситуациях, когда ресурсы доступны всем, кто в них нуждается. В этом случае контроль за деятельностью осуществляется высшим руководством организации и сводится к распределению проектов сотрудников и ресурсов, не оставляя без внимания и методы работы. В случае дефицита ресурсов высшее руководство может склониться к установлению полного контроля за методами и результатами деятельности, а руководители проектов могут вступить в конкурентную борьбу за влияние, имеющее целью получение доступа к ресурсам. В силу этого наступает необходимость регламентации всей деятельности персонала. Поэтому С. Ханди считает культуру задачи переходной. Она способна перерасти либо в культуру власти, либо в ролевую культуру.

Четвертый тип организационной культуры – культура личности или «культура Диониса». Бог Дионис в древнегреческой мифологии связывается с импульсивным, эмоциональным началом. Основу организации составляют творческие личности. Организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то общих задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Примером таких организаций могут служить юридические консультации, адвокатские конторы, консалтинговые фирмы, творческие союзы и т.д. Поскольку функция организации данного типа состоит не в достижении ее собственных целей, а в обеспечении или содействии в достижении целей составляющих ее членов, постольку власть и контроль в ней носят координирующий характер. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться.

На формирование того или иного типа организационной культуры предприятий оказывают влияние многие факторы, технологические производства, размер, характер решаемых задач, особенности конкурентной ситуации и т.п. Так, например, рутинные, строго распланированные операции, дорогостоящие технологии, массовое производство требуют ролевой культуры. Единичное, мелкосерийное производство, быстро меняющиеся технологии требуют культуры задачи или культуры власти.

Крупные организации также стремятся к ролевой культуре, ибо формализация управления в большей степени позволяет осуществлять координацию деятельности и контроль за нею. В холдинговых компаниях наблюдается сочетание культуры власти и ролевой культуры. Культура власти проявляется на уровне высшего руководства, а ролевая культура – на уровне дочерних компаний и автономных подразделений. На тип организационной культуры накладывают свой отпечаток и личностные особенности персонала. Индивиды, избегающие состояния неопределенности, предпочитающие жесткие ролевые распоряжения, а также нуждающиеся в безопасности, предпочитают ролевую культуру. Создание ролевой культуры также обуславливается низким интеллектуальным и профессиональным уровнем персонала. И наоборот, персонал с высоким уровнем способностей и умений, со стремлением утверждать свою личность, реализовать свои навыки и таланты

будет способствовать утверждению культуры власти или культуры задачи.

С. Ханди считает, что данные типы культур можно проследить в процессе эволюции одной и той же организации. Каждая организация в своем развитии проходит четыре основных стадии: зарождение, рост, развитие и распад. На стадии зарождения преобладает культура власти. На этой стадии все сотрудники объединены в организацию личностью ее основателя и находятся в достаточно жестких обусловленных отношениях. Стадию роста больше характеризует ролевая культура. На этой стадии происходит расширение организации, появляются новые люди, не участвовавшие в непосредственном личном контакте с руководителем, в расширяющихся объемах осуществляется рутинизация деятельности. Стадии развития в большей мере сопутствует культура задачи или культура личности. На этой стадии резко усложняются задачи, стоящие перед организацией. В этих условиях поощряется создание различных групп проектов, призванных вывести предприятие на передовые рубежи в борьбе с конкурентами, придать организации ее специфический облик. Эти группы высококвалифицированного персонала, а также отдельные яркие личности определяют стратегию и политику предприятий. Основная же масса на этой стадии действует в режиме ролевой культуры. На стадии распада может быть использован любой из четырех типов культур. При наступлении кризиса в организации в целях его преодоления нередко применяется культура власти. Руководитель, пытаясь спасти организацию, замыкает все управление ею на себе, волевыми методами он стремится переломить ход событий.

Вопрос 5. Культура научной организации и мотивации труда

Культура организации предпринимательской деятельности достигается путем научной организации труда, мотивации организационного поведения, материальной мотивации персонала, привлечения персонала к участию в руководстве предприятием.

Для успешного внедрения научной организации труда необходим ряд условий: наличие у участников достаточного уровня квалификации, умение участвовать в коммуникации, заинтересованность в повышении производительности труда, культура отношений в организации. Стремление руководства привлечь сотрудников к участию в принятии решений может быть связано с тем, что при выполнении сложных видов работы руководители часто не знают всего того, что известно подчиненным. Привлечение их знаний способствует получению лучших результатов на уровне предприятия.

Характерная для современной организации взаимозависимость подразделений и задач также требует консультаций с представителями других подразделений. Кроме того, людям свойственно относиться с большей ответственностью к выполнению тех решений, в принятии которых они участвуют. Процесс участия также делает работу более интересной и значимой, особенно когда в него вовлекаются молодые и высококвалифицированные сотрудники. Результаты практического применения этого метода, однако, свидетельствуют о том, что обычно удается весьма умеренно влиять на такие переменные, как производительность труда, мотивация и удовлетворенность работой. Хотя это не означает, что его использование в соответствующих

условиях не приносит пользы.

В последнее время много внимания уделяется кружкам качества – организационной форме, возникшей в США и экспортированной в Японию, где с ее помощью фирмы добиваются высокого качества продукции при низкой стоимости. Затем эта концепция вновь была импортирована в США. Такие кружки, включающие от 8 до 10 человек, регулярно собираются (в рабочее время и на рабочем месте) для обсуждения проблем повышения качества. Они выявляют причины, тормозящие деятельность, вырабатывают рекомендации по совершенствованию работы и производят корректировку. На них лежит ответственность за решение проблем качества, они же осуществляют обратную связь и оценивают результаты.

Обычно при этом руководство контролирует окончательное решение по реализации выработанных рекомендаций. Разумеется, нельзя предполагать, что служащие заведомо наделены такой способностью анализировать и решать проблемы качества. Поэтому концепция кружков качества предусматривает обучение участников навыкам коммуникации, различным стратегиям повышения качества, методам измерения и анализа проблем. Практический опыт свидетельствует, что результативность концепции кружков качества сказывается наиболее ощутимо на качестве продукта и услуг, эффективности и снижении стоимости и мало влияет на показатели долгосрочной перспективы, поэтому в ряде случаев организации отказываются от практики подобных кружков. Следует, однако, учитывать, что подобное разочарование является результатом неверного использования концепции, неадекватных условий внедрения или завышенных ожиданий руководства.

Исследования свидетельствуют о том, что стимулирование труда успешно достигается путем установления зависимости между производительностью и оплатой. Например, анализ ситуации на 400 фирмах выявил, что введение этой зависимости повышает производительность от 43 до 64% сравнительно с теми фирмами, где такая зависимость отсутствует. Кроме того, широкое распространение получила система гибких пособий и льгот, когда существует возможность выбора различных видов медицинского обеспечения, льготного страхования, повышения квалификации, увеличения сроков отпусков и т.д. Традиционно существовавшие программы отводили для таких целей примерно 40% зарплаты, но они были ориентированы на типичного служащего – мужчину, у которого неработающая жена и двое детей.

В настоящее время эта категория составляет менее 10% работающих. Сегодня количество одиноких работников достигает 25%, а треть состава – бездетные семьи, в которых оба супруга зарабатывают на жизнь. Поэтому традиционные программы не отвечают запросам такой неоднородной рабочей силы. А гибкая система пособий и льгот позволяет, ориентируясь на каждого индивида с учетом его требований, создавать условия для дополнительной мотивации. В 1991 году такие программы были реализованы в 30% крупных компаний и появляются даже там, где число сотрудников не достигает и 50 человек. Разумеется, небольшой фирме сложнее организовать такую громоздкую программу и на это требуются средства.

Личность сотрудника (специалиста, работника, служащего) нуждается в подкреплении, т.е. положительном или отрицательном отношении к своему поведению, одобрении или осуждении своей деятельности. Отсутствие такого подкрепления неизбежно приводит к пересмотру мотивов трудовой деятельности и в основном к росту неудовлетворенности трудом, порядками в организации и самим руководителем.

При изучении индивидуальных особенностей персонала необходимо считаться с существованием определенных психологических барьеров, которые могут препятствовать получению объективной информации о личностных качествах и свойствах, о мотивах поведения и трудовой деятельности. Внутренние переживания, как правило, замаскированы для посторонних, их выявление требует умелого подхода и глубокого анализа. Кроме того, следует учитывать изменчивость индивидуальных характеристик сотрудников, их мотивов, ценностных ориентаций, форм поведения, межличностных отношений.

Постоянный контакт в процессе трудовой деятельности открывает широкие возможности для эмоциональных проявлений в отношениях людей. Это может быть симпатия, а может быть и антипатия. При проявлении устойчивой антипатии одного человека к другому в сознании откладывается преимущественно информация, в которой фиксируются промахи, ошибки в работе и поведении. Информация о позитивных сторонах деятельности или не фиксируется вовсе, или интерпретируется в противоположном значении. Особенно часто подвергаются сомнению мотивы, лежащие в основе положительных действий. Человек, испытывающий антипатию к другому человеку, принижает уровень благородства или общественной значимости мотива, лежащего в основе положительного поступка. При такой интерпретации мотива поступок начинает выглядеть случайным и вынужденным. Чтобы не допускать такое развитие событий, в основу оценки мотивов поведения и трудовой деятельности необходимо класть прежде всего действия и поступки, т.е. суждение о человеке формировать по его делам.

Руководитель, как правило, имеет положительное мнение о работнике, но иногда считает, что высказать это мнение вслух – значит допустить опрометчивость, позволить подчиненному зазнаться. К этой позиции приводит мотив: «А вдруг подчиненным будет совершен проступок, тогда получится, что я ошибся в оценке». Есть и еще ряд аргументов, оправдывающих подобное поведение.

При оказании помощи в планировании карьеры необходимо учитывать мотивы поведения. Определение значимости и первоочередности объектов планирования в значительной степени основывается на примере других лиц, на предложениях, поступающих от различных организаций, наконец, на основе самостоятельно сформированного представления о смысле жизни и представлений о «хорошей» и «плохой» жизни. Вследствие этого приоритеты объектов планирования могут складываться под воздействием случайных обстоятельств или обстоятельств, не связывающих планы на будущее с личностными возможностями или с общественными потребностями. Например,

поступление на учебу в высшее учебное заведение профессионального образования может мотивироваться его близостью к месту проживания. Естественно, что по отношению к целям образования этот мотив случаен, несуществен. Выбор работы может мотивироваться желанием не разлучаться с другом и т.п.

При работе с резервом также важно учитывать мотивы поведения и трудовой деятельности, настроения самих членов резерва в связи с назначением, мнения о действенности и авторитетности резерва в решении кадровых проблем. Нет нужды доказывать, что эти мнения и настроения существенно влияют на интенсивность подготовки резерва и на мотивацию в работе. Наиболее существенный вред настроениям и активности членов резерва наносят назначения на должности, минуя резерв, и отсутствие фиксированного срока пребывания в резерве.

Замедление в продвижении после двух лет работы может способствовать развитию дезадаптационных процессов, что служит благодатной основой формирования мотивов, ведущих к принятию решения об увольнении.

При подготовке резерва основное внимание уделяется профессиональным знаниям и навыкам. Между тем успех в работе руководителя и специалиста предопределяется не только качеством выполнения должностных обязанностей, но и стилем поведения при выполнении этих обязанностей. По своей сущности это ролевое поведение, т.е. оно осуществляется на основе норм, традиций, образов, сформировавшихся под влиянием ценностей общества, коллектива, отдельных групп и личностей, пользующихся высоким социальным авторитетом. В каждом трудовом, производственном коллективе складывается достаточно своеобразное, отличное от других представление о стиле поведения, соответствующего тому или иному должностному уровню. Но в целом в формировании этих представлений наиболее заметную роль играют нормы и ценности общества. Вследствие этого ролевые ожидания различных коллективов независимо от их особенностей в главном, основном очень схожи между собой. А это главное состоит в отношении к подчиненным, к коллективу, к делу. Именно внутри этого треугольника отношений и складываются как ролевые ожидания коллектива, так и ролевая идентификация руководителя или специалиста. Отмечается, что работник, назначенный на новую для него должность, обычно быстро усваивает новые должностные обязанности и медленнее – новые для себя социальные роли или, что наблюдается чаще, новые аспекты, новое содержание уже привычных для исполнения ролей.

Проблема состоит не в том, могут ли деньги вообще мотивировать. Конечно, могут. Для нас важно, мотивируют ли деньги большинство работающих в стремлении достигнуть более высокой производительности? Постараемся пояснить, почему ответ на этот вопрос будет неоднозначным.

Чтобы деньги мотивировали индивида, необходим ряд условий. Во-первых, деньги должны быть важны для него. Во-вторых, он должен воспринимать деньги как прямое вознаграждение за работу. В-третьих, индивид должен воспринимать размер предлагаемых сумм как значимый.

Наконец, менеджмент должен располагать свободой действия, оплачивая лучший результат по более высокой ставке.

Однако деньги важны как фактор мотивации не для всех работающих. Например, люди, ориентированные на высокие достижения, внутренне мотивированы, поэтому деньги должны мало влиять на них. Деньги имеют влияние на людей с сильно выраженными потребностями низшего уровня; но для большинства работающих эти потребности удовлетворяются в достаточной мере. Деньги будут мотивировать при условии тесной связи между производительностью и вознаграждением в организациях. К сожалению, повышение зарплаты гораздо чаще зависит от существующих стандартов, индекса стоимости жизни в стране, финансового состояния и перспектив организации, чем от уровня производительности каждого работника.

Чтобы деньги мотивировали, различия в повышении оплаты между средним и высокопродуктивным работником должны быть значительными. В действительности такое происходит редко.

Если говорить о степени свободы менеджеров в повышении вознаграждения, то там, где существуют профсоюзы, она сведена к нулю. В других случаях ее ограничивают принятые в организации условия компенсации, т.е. теоретически деньги могли бы мотивировать, но большинство менеджеров не располагают достаточной степенью гибкости, чтобы добиваться значительных результатов.

Роль денег как мотиватора последовательно занижалась большинством представителей бихевиоризма (поведенческой психологии). Они предпочитали делать упор на ценность интересной работы, цели, на участие в принятии решения, обратную связь, слаженность рабочих групп и другие немонетарные факторы, стимулирующие работников.

Мы считаем, что деньги – важнейший стимул и средство мотивации. Как средство обмена деньги позволяют покупать всевозможные предметы, удовлетворять потребности. Кроме того, они позволяют оценивать и сравнивать значимость работников для организации и соотносить себя с другими. Из теории справедливости следует, что помимо обменной стоимости деньги имеют и символическое значение. Различия в оплате выражаются не только суммой денег, они отражают то, как организация оценивает вклад каждого работника.

Интересной представляется оценка денег как мотиватора в исследовании Эдвина Лока (университет Мэриленд). Согласно приведенным им данным, денежная мотивация в среднем дает повышение производительности труда на 30%; постановка цели – 60%; участие в принятии решений – менее 1%; реорганизация работы в целях повышения ответственности и сложности – 17%. Более того, по наблюдениям Э.Лока использование денег как метода мотивации всегда приводит к некоторому улучшению результатов, поэтому можно считать, что деньги не единственный мотиватор, однако трудно утверждать, что они не мотивируют.

Вопрос 6. Корпоративная культура и этапы жизненного цикла компании

Каждая организация проходит в своем развитии ряд последовательных этапов. Разумно предположить, что культура организации зависит от этапа

жизненного цикла, и культуры организаций, находящихся на одном этапе развития, будут иметь некоторые сходные черты.

Такой подход получил развитие в работах Адизеса. Он основан на рассмотрении соответствия организационной культуры этапу жизненного цикла, который переживает данная организация.

В процессе своего развития организация переживает следующие стадии:

- 1) выхаживание;
- 2) детство;
- 3) быстрый рост;
- 4) юность;
- 5) расцвет;
- 6) стабилизация;
- 7) аристократизм;
- 8) ранняя бюрократизация;
- 9) бюрократизация;
- 10) смерть.

Для правильного развития молодой организации, своевременного перехода на новые стадии развития и предотвращения упадка на поздних стадиях развития необходимо, чтобы на каждом этапе организация имела соответствующую культуру.

Автор рассматривает организационную культуру в четырех аспектах:

- ориентирование на ближайшие цели;
- ориентирование на формальную структуру;
- ориентирование на стратегическое развитие;
- ориентирование на внутреннюю интеграцию.

На каждом этапе жизненного цикла внимание должно уделяться всем четырем аспектам, однако какие-то из них являются основными и определяющими, которые на данном этапе должны быть в центре внимания.

Рассмотрим более подробно отличительные особенности и культуру организации на каждом этапе развития.

1. Выхаживание (Courtship). На этом этапе существуют только проекты создания организации. Основные вопросы, которые стоят в этот период: что реально собираемся делать? как? когда? кто и почему?

Культура организации в это период должна быть направлена на стратегическое развитие. Однако лидер-основатель должен уделять внимание как стратегическому развитию, так и ближайшим целям. В противном случае организация так и останется в виде замысла.

2. Детство (Infancy). Организация уже сформирована, но имеет нечеткую структуру, маленький бюджет, все строится на личных отношениях. Огромное значение имеет личность основателя. Каждое принимаемое решение – прецедент. Управление осуществляется от кризиса к кризису. Два фактора являются критическими на данном этапе: обеспечение притока денежных средств и преданность основателя идее построения устойчивой организации. На этом этапе организация характеризуется следующими особенностями:

- она ориентирована на действие, ею движут возможности;

- в деятельности отсутствуют система и правила;
- непоследовательное поведение;
- уязвимость: отдельная проблема может быстро перерасти в кризис;
- делегирование происходит в редких случаях, менеджмент представляет собой «театр одного актера»;
- преданность делу со стороны основателя организации непрерывно подвергается испытанию и оказывается решающей для успеха предприятия.

Культура организации на этом этапе должна быть направлена на ближайшую перспективу, однако от лидера требуется уделять внимание как ближней перспективе, так и стратегическим планам, чтобы обеспечить дальнейшее развитие организации.

3. Быстрый рост (Go-go). Организация растет и развивается, пытается осваивать все новые виды деятельности. Одна из важнейших задач на этом этапе – определить, чем не следует заниматься.

Не существует строгого разделения обязанностей, все построено на ориентации на конкретных людей, а не на задачи. Основатель делает попытки делегировать решение некоторых вопросов, но это пока происходит больше на словах. Организация не контролирует внешнее окружение, а подчиняется ему, действует методом проб и ошибок.

Внешнее окружение организации – совокупность физических, социальных, организационных и экономических условий, которые воздействуют прямо или косвенно на ее деятельность.

На этом этапе организация характеризуется следующими особенностями:

- возможности развития бизнеса являются высшими приоритетами;
- ориентация на увеличение продаж;
- исключительно быстрый рост;
- недостаток последовательности и концентрации усилий;
- компания концентрируется вокруг людей;
- ощущение необходимости упорядочения деятельности организации;
- децентрализация путем делегирования;
- контроль основателя становится опосредованным.

На этом этапе возникают задачи формализации деятельности. Следует начинать устанавливать правила и нормы, административную систему.

Культура организации должна быть направлена на ближайшие цели и стратегическое развитие, таким образом обеспечивая дальнейший рост организации.

Лидер должен, кроме ближней перспективы и стратегического развития, уделять внимание становлению формальной структуры.

4. Юность (Adolescence). На этой стадии организация рождается духовно. Складывается формальная структура организации, начинается привлечение на управляющие позиции профессиональных менеджеров, которые в свою очередь пытаются институционализировать все процессы, происходящие в компании.

Атмосфера внутри организации складывается из многочисленных конфликтов и противоречий: «мы и они» (между старыми и новыми сотрудниками организации), между основателем и профессиональными

менеджерами, основателем и компанией, корпоративными целями и целями сотрудников.

В организации существует противоречивость целей, несоответствие системы вознаграждения, стимулирования и наказания потребностям компании.

На этом этапе организация характеризуется следующими особенностями:

- противоречивость системы оплаты труда и премирования;
- необходимость делегирования;
- изменение стиля лидерства: от предпринимательства к профессиональному менеджменту;
- смещение целей: от объемов к прибылям.

Культура компании на этом этапе должна быть направлена на стратегическое развитие и формальную структуру, формирование которой является жизненно необходимым для дальнейшего развития организации.

Лидер должен уделять внимание формальной структуре и внутренней интеграции организации, поскольку она фактически состоит из противоречий, требующих своего разрешения.

5. Расцвет (Prime). Это этап успешного развития организации, преодолевшей предыдущий этап формирования формальной структуры. Растет оборот, увеличивается прибыль, появляется сеть дочерних компаний. Формируются четкие служебные обязанности и организационная культура. Институционализируются творчество внутри организации и перспективы развития.

Успех на этом этапе основан на планировании и следовании планам, удовлетворении потребностей клиентов, умении предвидеть.

На этом этапе организация характеризуется следующими особенностями:

- наличие функциональных систем и организационной структуры;
- институционализированные перспективы и творческий подход к делу;
- ориентация на результаты: организация удовлетворяет нужды клиентов;
- организация разрабатывает планы и следует им;
- предсказуемость организации проявляется в ее деятельности;
- организация может позволить себе как увеличение объемов производства, так и повышение прибыльности;
- организация порождает новые компании.

Организационная культура на данном этапе должна быть направлена на ближние цели, стратегическое развитие и на формальную структуру.

Лидер должен концентрироваться на стратегическом развитии и внутренней интеграции компании.

6. Стабилизация (Stable). Первая стадия старения организации. Внутри компании возникает все меньше конфликтов. Атмосфера в ней характеризуется низким уровнем ожиданий роста, сосредоточением на прошлых достижениях, подозрительностью к изменениям, поощрением исполнителей, а не инноваторов, в коллективе больше интересуются межличностными отношениями, а не бизнесом.

Культура организации на этом этапе должна быть направлена на

ближайшие цели, формальную структуру и внутреннюю интеграцию.

Лидер должен обращать внимание на ближние цели и стратегическое развитие.

7. Аристократизм (Aristocracy). Организация все больше костенеет и все большее внимание направляет на самое себя. На этом этапе:

- организация обладает значительными денежными ресурсами;
- все больше денег направляется на укрепление системы контроля, обустройство;
- акцент в работе смещается на то, как делается, а не на то, что и почему;
- формализм в одежде и поведении;
- все меньше инноваций, они перестают поощряться;
- в коллективе все больше приветствуется не высказывать собственное мнение;
- внутренняя мотивация персонала низка;
- корпорация может приобретать другие компании, чтобы обновить ассортимент выпускаемой продукции, захватить новые рынки;
- организация обладает значительными оборотными средствами, становясь, таким образом, привлекательным объектом для поглощения;
- культура организации направлена на формальную структуру и внутреннюю интеграцию.

Лидер должен заботиться о ближайшей перспективе и внутренней интеграции.

8. Ранняя бюрократизация (Early Bureaucrasy). На этом этапе организация характеризуется следующими особенностями:

- делается акцент на том, кто вызывает проблему, а не на том, что следует предпринять («нет человека – нет проблемы»);
- множество конфликтов, низок моральный дух;
- все внимание уделяется внутренней борьбе;
- общение с внешними клиентами рассматривается как неизбежное зло;
- культура организации направлена только на формальную структуру, при этом стратегическое развитие вообще выпадает из рассмотрения.

Лидер должен уделять внимание ближним целям.

9. Бюрократизация и смерть. На этом этапе организация характеризуется следующими особенностями:

- в корпорации существует множество систем, однако они функционально не ориентированы;
- теряются контакты с окружающей средой, организация концентрируется на себе самой;
- теряется чувство контроля;
- чтобы эффективно работать с такой организацией, клиенты вынуждены вырабатывать особые приемы обхода или прямой атаки препятствий.

Важно не только то, чтобы на каждом этапе своего развития организация имела «правильную» культуру, но и то, чтобы организационная культура соответствующим образом изменялась при переходе на новый этап развития.

Тема 9. «Национальная культура организационного поведения»

Вопрос 1. Национальные особенности организационного поведения

Вопрос 2. Американская практика организационного поведения

Вопрос 3. Японский опыт организационного поведения

Вопрос 4. Практика организационного поведения в России

Вопрос 1. Национальные особенности организационного поведения

Для практики управления важно получить от теории ответ на два вопроса: что надо знать о национальной культуре, чтобы предопределить ее влияние на культуру организации, и можно ли «сращивать» элементы разных национальных культур в рамках одной организации?

Национальная культура в данном контексте определяет то, как люди выполняют различные роли в жизни данного общества. Культуры не бывают плохими или хорошими, они бывают разными. Аналогично тому, как это рассматривалось применительно к организации, культура может рассматриваться на трех уровнях взаимодействия:

- национальная культура – всемирная культура;
- культура одной группы – культура другой группы;
- культура индивида – национальная культура.

Разобраться в разнообразии подходов к анализу культуры помогает определенная систематизация многочисленных переменных, предлагаемых специалистами. Под систематизацией в данном случае понимается упорядоченность во взаимосвязях между частями, составляющими единое целое. При этом выделяются следующие элементы:

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

система образования – система, с помощью которой молодые члены общества обеспечиваются информацией, знаниями, навыками и ценностными ориентирами. Так, например, в одних культурах больше учат через то, что не надо делать, а в других – наоборот;

экономическая система – система, с помощью которой общество производит и распределяет товары и услуги. При этом имеет место и групповой, коллективный и индивидуальный подходы;

политическая система – система, которая используется для поддержания порядка и существующей власти. Это могут быть атрибуты племенного и даже родового подхода, а могут быть элементы развитой демократии;

религиозная система – система духовных средств обеспечения смысла и мотивации в действиях людей. Эта система определяет мораль и базовые ценности, на которые ориентируются функционирующие в этом обществе организации;

система социализации – система принципов социального группирования, создаваемых людьми в данном обществе;

система здоровья – система, с помощью которой предотвращаются заболевания и исцеляются люди, а также проявляется забота о жертвах бедствий и инцидентов;

система отдыха – система использования своего свободного времени. Одни культуры уделяют значительное внимание занятию людьми спортом, культивированию различных видов активного отдыха, другие – народным танцам и пению, посещению зрелищ и т.д.

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

Самой разработанной моделью для исследования национального в организационной культуре является модель голландского ученого Г.Хофштеда. Важное преимущество этой модели состоит в том, что данные по ней собирались вокруг базовых ценностей, на которые ориентируются люди в процессе своей практической деятельности. Таким образом, с помощью данной модели возможно интерпретировать полученные в ее рамках статистические данные в терминах деловой активности и управления бизнесом.

Пять соответствующих измерений культуры получили у Хофштеда следующие названия:

- дистанция власти (от малой до большой);
- коллективизм против индивидуализма;
- женственность против мужественности;
- избегание неопределенности (от слабого к сильному);
- долгосрочность против краткосрочности или патернализм (от высокого к низкому).

Так, под первой переменной, названной «дистанцией власти», понимается степень неравенства между людьми, которую население данной страны считает допустимой или нормальной. При этом низкая степень характеризуется относительным равенством в обществе, а высокая – наоборот.

Вторая переменная характеризуется индивидуализмом или степенью, с которой люди данной страны предпочитают действовать как индивиды, а не как члены какой-то группы. Высокая степень этой переменной предполагает, что человек, находясь в условиях свободных социальных связей в обществе, сам заботится о себе и своих близких в семье, равно как несет за все свои действия полную ответственность. Эта же переменная характеризуется как коллективизм (или низкая степень индивидуализма). В коллективистских обществах людям с детства прививают уважение к группам, к которым они принадлежат, обычно семье, роду, клану или организации. Разницы между членами группы и теми, кто вне ее, не проводится. Члены группы ожидают, что группа защитит их и будет нести за них ответственность, если они попадут в беду. За это они обязаны платить лояльностью своей группе в течение всей жизни. В индивидуалистских обществах с детства приучают думать о себе в терминах «Я», а не часть «Мы». Ожидается, что, встав однажды на ноги, индивид уже не будет получать защиты от своей группы, и она не будет нести за него

ответственность. Поэтому он не должен проявлять значительную лояльность по отношению к группе.

Третья переменная также имеет два полюса: мужественность и женственность, отражающие то, как люди данной культуры относятся к ценностям типа «настойчивость» и «самоуверенность», «высокий уровень работы», «успех и конкуренция», которые ассоциируются почти везде в большей мере с ролью мужчины. Эти ценности отличаются от «нежных» ценностей типа жизненных удобств, поддержания теплых личных отношений, заботы о слабых и солидарности, ассоциируемых преимущественно с ролью женщины. Речь идет о преобладании в обществе образцов поведения, присущих представителям либо мужского, либо женского пола. Роль женщины отлична от роли мужчины во всех странах, но в «жестких» обществах это различие больше, чем в «нежных».

Четвертая переменная получила название «стремление избежать неопределенности» и может быть определена как степень, с которой люди данной страны оказывают предпочтение структурированным ситуациям в противоположность неструктурированным. Структурированными являются ситуации с ясными и четкими правилами того, как следует себя вести. Эти правила могут быть формализованы, а могут быть поддерживаемы традициями. В странах с высокой степенью стремления избегать неопределенности люди имеют тенденцию проявлять большое волнение и беспокойство, лихорадочность в работе или «авральность». В таких странах преобладает мнение, что все «не наше и непривычное» представляет опасность. При низкой степени стремления избегать неопределенности все «не свое и непривычное» вызывает познавательное любопытство.

Пятая переменная измеряется долгосрочной или краткосрочной ориентацией в поведении членов общества. Долгосрочная ориентация характеризуется взглядом в будущее и проявляется в стремлении к сбережениям и накоплению, в упорстве и настойчивости в достижении целей. Краткосрочная ориентация характеризуется взглядом в прошлое и настоящее и проявляется через уважение традиций и наследия, через выполнение социальных обязательств.

Помимо модели Хофштеда существуют и другие модели определения национального влияния на организационную культуру. Например, модель Лэйн и Дистефано строится на шести переменных:

- отношение человека к природе;
- ориентация во времени;
- вера о природе человека;
- ориентация на деятельность;
- отношения между людьми;
- ориентация в пространстве.

У. Оучи построил свое исследование на анализе семи переменных организационной культуры:

- 1) обязательства организации по отношению к своим членам;
- 2) оценка выполнения работ;

- 3) планирование карьеры;
- 4) система контроля;
- 5) принятие решений;
- 6) уровень ответственности;
- 7) интерес к человеку.

Модель Оучи представляет собой попытку показать, как соединение преимуществ двух достаточно различных культур (японской и американской) «рождает» эффективный вариант культуры американской деловой организации (организация типа «Z»). Теория «Z» Оучи делает попытку ответа на вопрос о синергии разных культур. Данный подход интересен в условиях интернационализации и глобализации бизнеса.

Вопрос 2. Американская практика организационного поведения

Учитывая растущую интернационализацию экономики, полезно взглянуть на американцев как бы со стороны, глазами западноевропейцев. Обратимся к фундаментальному исследованию представлений о национальных особенностях граждан различных стран, выполненному десять лет назад под руководством американского социального психолога Д.Пибоди. Не углубляясь в специальные описания методик, по которым оно проводилось, отметим некоторые его результаты, относящиеся к нашей теме.

Итак, группа экспертов, в которую входили англичане, немцы, французы, итальянцы, австрийцы, финны и греки, определяла по 17 шкалам качества, которыми, по их мнению, обладают русские и американцы. Не перечисляя все результаты, остановимся лишь на суммарной, средней оценке наиболее значимых различий.

Русские более, чем американцы: скупы, «зажатые», серьезные, скептически, настойчивы, разборчивы, осторожны, спокойны, скромны, тактичны, практичны, трудолюбивы и умны. Американцы более, чем русские: щедры, «раскованные», веселы, доверчивы, уступчивы, смелы, тщеславны, агрессивны. В целом американцы вызывают гораздо больше симпатий по сравнению с русскими.

В своей работе Д.Пибоди расширяет этот перечень, опираясь на результаты и других исследований. Вот какая при этом вырисовывается картина.

В личных отношениях основной характерной чертой русских является их потребность в глубоком эмоциональном контакте с близкими. Они более, чем американцы, ценят людей за их личные качества, чаще за то, кто они такие, нежели за то, чего они достигли. В выражении эмоций и импульсивности поведения русские обнаруживают большую смелость при критике недостатков других людей, меньшую склонность к самоанализу и меньший самоконтроль.

Зависимость от группы и власти. Русские больше, чем американцы, нуждаются в группе как источнике правил и норм поведения. Они также считают, что власть должна заботиться о подчиненных. Для американцев же власть – в первую очередь источник правил, законов и процедур. По сравнению с американцами русские придают меньше значения индивидуальным достижениям, они менее состязательны по своему характеру и поэтому меньше

переживают поражения, обнаружившуюся некомпетентность или несостоятельность в какой-либо сфере деятельности.

Внутренние противоречия. С одной стороны, русские стремятся к доверительным отношениям, с другой – опасаются злоупотребления этим доверием. По сравнению с американцами русские более пассивны и пессимистичны, склонны к депрессии и отчаянию. С одной стороны, они способны к «взрывной» активности на короткое время в случае острой необходимости, с другой – склонны к долготерпению и приспособляемости.

Приспособление – принятие индивидом или группой культурных норм, ценностей и эталонов действий новой среды, когда нормы и ценности, усвоенные в старой среде, не приводят к удовлетворению потребностей, не создают приемлемого поведения.

Гораздо более объективны данные, характеризующие национальные особенности американцев. По общепринятому мнению, для американцев как нации характерны следующие пять черт: индивидуализм и конкуренция; добровольное объединение и сотрудничество; инновация и стремление к изменениям, свобода выбора и демократия; приверженность к частной собственности и опора на собственные силы. Важную роль в их формировании, по мнению авторитетных американских историков, сыграли историко-географические условия развития США. Один из самых известных американских историков Ф.Тернер в своей книге «Значение переднего края в американской истории» говорит: «До нашего сегодняшнего дня американская история в значительной степени была историей колонизации Великого Запада. Наличие площадей свободной земли и постоянное продвижение вперед на запад американских поселений объясняет особенности развития Америки». Большая часть этой книги посвящена происхождению перечисленных выше черт под влиянием движения «Вперед, на Запад!». В американской социальной науке эти черты объясняются теорией, согласно которой два основных, признанных всеми американцами принципа определяют национальный характер: равенство и достижение. Смысл этих принципов состоит в следующем.

Принцип равенства – признание социального равенства всех людей от рождения, равенства возможностей, прав и обязанностей перед законом, согласие с фактом неравенства исходных условий, в которых находятся разные люди в силу жизненных обстоятельств. Равенство имеет три аспекта.

Первый заключается в признании так называемого «базового социального равенства», равенства всех людей от рождения. Поэтому теоретически никто не имеет основания в силу своего происхождения считать себя в чем-либо выше других людей. Люди равны друг перед другом, поскольку все они равны перед Богом.

Второй аспект состоит в равенстве возможностей, предполагающем равные права и обязанности граждан перед законом. Акцент при этом делается на право индивида самому определять свою судьбу, без вмешательства (особенно непрошеного) со стороны других людей и даже государства до тех пор, пока гражданин держится в рамках закона и не посягает на те же права

других граждан.

Реальность жизни отражена в третьем аспекте, сформулированном «от обратного» как согласие с фактом неравенства исходных условий, в которых находятся разные люди в силу жизненных обстоятельств.

Принцип достижения – принцип, который означает, что каждый индивид должен стремиться достичь какой-либо цели, улучшить свое материальное положение, самостоятельно подняться вверх по социальной лестнице, добиться какого-то успеха, социального признания.

Следование этим принципам, глубоко укорененным в американской культуре, порождает не меньшую, чем у русских, внутреннюю противоречивость характера. Стремление к индивидуальному достижению порождает острую конкуренцию. Отрицание неравенства от рождения ведет к неопределенности социального статуса и стремлению выделиться другими способами, например приобретением определенных товаров и услуг, одежды, марки автомобиля и т.п. Приверженность принципу равенства требует демонстрации уважения этого принципа, что проявляется у американцев в стремлении к неформальности отношений, в чуткости к мнению других людей (так называемая «ориентация на других») при одновременном стремлении к личному успеху. Американцы, с одной стороны, считают государство необходимым гарантом достигнутого общественного контракта, согласия, с другой – стремятся максимально ограничить его вмешательство в процесс достижения успеха.

Противоречивое функционирование этих принципов порождает парадоксальные для русского человека ситуации. Так, например, в дискуссиях об ограничении размера имущества, оставляемого по наследству мультимиллионерами, совершенно неожиданную позицию заняли бедные американцы. Они протестовали против таких ограничений даже больше самих миллионеров. Психологическое объяснение состояло в том, что бедняки «на всякий случай» защищали для своего потомства известную «американскую мечту» – разбогатеть безгранично и иметь возможность свободно распоряжаться плодами успеха. При всем неравенстве исходных условий эта мечта позволяет стремиться к успеху и верить в лучшее, легче переносить трудности жизни.

Сравнивая российскую и американскую культуры применительно к предпринимательству, авторы одной из первых работ, посвященных деловому взаимодействию русских и американцев, приходят к следующим важным выводам. Развитие культуры труда, производства и управления в России происходило в условиях частых потрясений и кризисов, непредсказуемости исходов. Русские научились быть одновременно осторожными и активными, чередуя для этого интенсивный труд и отдых. Они развили способность к совместной, коллективной работе и боролись с трудностями, сочетая централизацию и децентрализацию. У американцев же развитие протекало в благоприятном окружении, и они смогли больше влиять на окружающую обстановку при достижении своих целей. Они захватывали благодатные земли, двигались на Запад, развивая черты индивидуализма и следуя принципу

добровольности в объединении. Местное управление и институты демократии доминировали в их практике над центральным правительством. Россия постоянно переживала революции и боролась с вторжениями внешних врагов. Изменения здесь происходили в виде резких сдвигов и сопровождались насилием. Соединенные Штаты же развивались более эволюционно, попытки вмешательства извне были нечасты. Изменения в США происходили постепенно, так что одна стадия развития перерастала в другую. Все эти исторические процессы наложили свой отпечаток на национальные характеры, организационную культуру труда, производства и управления.

Организационная культура управления – высший уровень профессионального мастерства руководителя, в котором его искусство вести персонал к успехам в выполнении самых сложных заданий оптимально сочетается с использованием научных методов.

Остановимся еще на одном феномене, связанном с действием стереотипов. Обычно обращают внимание на несомненный факт, который заметил еще У.Липпман: «картинки», изображающие самих себя (аутостереотипы), как правило, выглядят красивее, чем «картинки», изображающие других (гетеростереотипы). «Мы» чаще всего лучше: умнее, выше, добродетельнее и т.п., чем «они». При этом само оцениваемое качество может быть одним и тем же, меняется только знак его оценки: с положительного на отрицательный. Например, мы – рачительны, бережливы; они – скряги, прижимисты. Мы – щедры; они – моты. Мы – сильны своей солидарностью; они – проповедуют клановость. По этой логике и получается, что эгоист – это тот, кто думает о себе больше, чем обо мне! Явление, на которое мы обращаем внимание, имеет совершенно иную логику – самоуничижения или очернительства.

Если руководствоваться данными одного из недавних весьма квалифицированных и представительных опросов, то в российском общественном мнении встреча российского и западного предпринимателей – это, скорее всего, встреча прохвоста и порядочного человека. В самом деле, нашему бизнесмену его соотечественники приписывают в качестве ведущих пяти свойств по степени их выраженности жажду наживы, склонность к жульничеству, нежелание честно трудиться, деловую хватку, неразборчивость в средствах достижения своей цели. Западному бизнесмену, напротив, свойственны, по мнению опрошенных, деловая хватка, высокий профессионализм, трудолюбие, рационализм, честность и порядочность.

Совершенно противоположное мнение о своих соотечественниках имеет американский адвокат. Вот как предостерегает он в ведущей российской деловой газете «Деловой мир» российских бизнесменов: «Правила ведения бизнеса, которыми руководствуются в своей деятельности американцы, заметно отличаются от тех, что приняты среди русских бизнесменов... Большинство американских бизнесменов по-настоящему волнуют лишь их собственные интересы и интересы их предприятий... Когда речь заходит о прибыли, большинство американских предпринимателей не остановит перспектива возможного разорения тех, кто существует на фиксированную пенсию, или тех,

кто много и упорно работает за сравнительно скромное вознаграждение... Поэтому следует иметь в виду, что американские бизнесмены могут великолепным образом перехитрить, а то и просто обмануть своего партнера». Добавим к этому откровенную оценку бывшего посла США в России Роберта Страусса: «Не меньше половины американских бизнесменов, которых я встречаю в Москве, – это жулики и пройдохи». В то же время и российские бизнесмены в США получают не менее полярные характеристики.

Нам остается теперь познакомиться с тем, как сами американские и российские бизнесмены видят друг друга, какие «картинки» в их сознании влияют на их деловое взаимодействие.

К положительным качествам американцев российские предприниматели относят: энергичность, практичность, деловитость, организованность, обязательность, легкость в общении, умение искать компромиссы. К отрицательным качествам американцев относят: скупость, плохое знание России и русской культуры (особенно языка), ограниченность кругозора, патерналистское (менторское, покровительственное, «свысока») отношение к российскому партнеру, подозрительность и недоверие к нему.

К положительным качествам русских американцы относят: высокий интеллектуальный потенциал и образованность, изобретательность и воображение, желание учиться новому, надежность в дружеских отношениях, эмоциональную теплоту, общительность. К отрицательным качествам русских относят: неорганизованность (расхлябанность), низкий уровень деловой культуры, обидчивость, смешение личных и деловых отношений, мечтательность («витание в облаках»), непродуманность обещаний, склонность к иждивенчеству и слабую инициативность.

В исследованиях предпочтений при свободном выборе деловых партнеров американцы называют в качестве трех первых англичан, немцев, канадцев. Русские – американцев, немцев, японцев. Русские, таким образом, гораздо более тянутся к американцам, чем американцы к русским.

Вопрос 3. Японский опыт организационного поведения

Опыт – совокупность накопленных знаний и практических умений, имеющих ценность и полезность.

Вековое своеобразие уклада жизни, укоренившиеся нравы и обычаи, раболепное преклонение перед синтинизмом – господствующей религией, с одной стороны, и социально-экономические условия – с другой, служат объяснением оригинальности структур и методики управления на предприятиях Японии.

По заключениям А. Мориты – президента и одного из основателей фирмы «Sony», социологов У. Оучи и Р. Шенбергера, наиболее существенными сторонами японского опыта являются:

- культивирование идеи, что как все общество, так и любая отдельная группа представляют из себя «семью», члены которой связаны тесными узами;
- тщательный (психологический) отбор кадров с девизом: «Ошибаться в людях – нельзя»;
- наем работников на длительный срок, часто пожизненный;

- приверженность своей фирме (в наиболее крупных из них рабочий день начинается исполнением гимна, восславляющего свое предприятие);
- ротация – смена рабочих мест, продвижение на вышестоящие должности;
- кружки качества – внутрифирменное обучение и разработка методик борьбы за качество;
- демократический стиль управления, недопущение проявления грубости со стороны администрации, отсутствие надзора за исполнителями;
- коллективизм, коллективное принятие решений по производственным вопросам;
- самостоятельность и свобода трудовых действий и поведения в процессе работы.

Сегодня совершенно необходимым является изучение опыта по управлению человеческими ресурсами в Японии, за пятьдесят лет совершившей невероятный цивилизационный прыжок. В чем причина японского «экономического чуда»? Может быть, это не более, чем совпадение счастливых случайностей или умелое использование чужого опыта? По нашему мнению, решающее значение для японского цивилизационного прорыва в число наиболее высокоорганизованных систем сыграла целиком сознательная и целенаправленная деятельность по созданию эффективного управленческого механизма как на макро-, так и на микроуровне.

Необходимо обратить особое внимание, не разделяя или не противопоставляя эти два уровня управления, на создание специфической технологии организационно-управленческих взаимоотношений на уровне самостоятельных экономических единиц. Огромная сила японской системы управления заключается в ее направленности на человека. Но когда мы говорим о приоритете человеческого фактора в японском менеджменте, следует отметить, что речь главным образом идет об основном ядре персонала крупных японских фирм, называемом «постоянные работники». Именно они и являются объектом воздействия «японской системы управления персоналом». Эту систему можно представить себе состоящей из двух основных компонентов:

- 1) механизм связи перспективных целей фирмы с интересами каждого отдельного ее работника;
- 2) механизм связи результатов и непосредственных целей каждого отдельного производственного участка с интересами всех занятых на этом участке.

В реальной практике эти два механизма находятся в тесной связи и взаимодействии. В результате внедрения подобной системы управления в Японии создан высококвалифицированный, мотивированный и эффективно работающий персонал в ключевых отраслях народного хозяйства. И это оказывает решающее воздействие на повышение уровня производственной культуры в стране, а также на технологическую, экономическую и социальную динамику ее развития.

Вопреки тому, что Япония в настоящее время является лидером индустриального развития не только в Азии, но и во всем мире, до начала 60-х

годов XX века исследователи называли ее «отсталой страной». Япония отставала от США и Западной Европы, в которых к тому времени произошли гигантские изменения в производственной, социальной и культурной сферах, связанные с научно-технической революцией и ее социальными последствиями. Необходимость в сжатые сроки преодолеть это отставание предопределила создание специфической модели экономического и технологического способа производства. Эту модель можно охарактеризовать как первую в мировой экономической практике централизованную индустриальную модель в масштабе всего общества.

Всего лишь за 25 лет, или в течение жизни одного поколения, японским менеджерам удалось сделать то, что еще никому не удавалось за такие сжатые сроки. Ведь уже с середины 60-х годов японское качество и отличное отношение к работе стало мировым эталоном.

Необходимо отметить, что новая модель формировалась в исключительно сложных условиях. Ядро этой системы составили крупные экономические компании в лице финансово-промышленных объединений «Мицуй», «Мицубиси», «Сумитомо» и др. Формируется важная особенность этой модели, связанная со специфичными взаимоотношениями между крупным и мелким бизнесом и позволяющая говорить о двухуровневой (или двухэтажной) структуре японской промышленности.

Эту структуру на примере более динамичных отраслей японской послевоенной экономики – металлургии, электротехники, машиностроения, электроники и др. – можно представить в виде некой пирамиды. Наверху всякой такой пирамиды (или на верхнем этаже) находится крупная фирма. На нижнем этаже расположены в несколько уровней различные «дочерние» фирмы. Первый уровень занимают фирмы средних размеров, которые прямым образом связаны с крупной. Каждая средняя фирма имеет зависящие от нее небольшие «дочерние» фирмы, образующие второй уровень первого этажа. В свою очередь небольшие фирмы имеют в качестве «дочерних» большое число зависящих от них очень маленьких фирм, образующих уже третий и четвертый уровни.

Подобная пирамидальная система взаимоотношений (японский термин «шитауке») представляет собой скелет японской экономической системы и обеспечивает очень большую устойчивость крупных японских компаний в конкурентной борьбе на мировом рынке.

Но действительную конкурентоспособность и устойчивость крупные японские компании обеспечили себе в результате осуществления настоящей управленческой революции внутри каждой отдельной фирмы. В ходе этой революции довольно успешно были использованы достижения американской системы менеджмента. Дело не в том, что японцы очень эффективно использовали чужой опыт, а в том, что они в конечном счете создали свою собственную оригинальную систему управления каждой отдельной хозяйственно-экономической единицей. Именно феномен японской системы управления стал тем решающим фактором, который позволил разом ускорить все экономические и социальные процессы в Стране Восходящего Солнца.

Как же появилась и стала функционировать эта управленческая система в области самого важного производственного фактора – развития персонала?

Для этого необходимо остановиться на характеристике послевоенного рынка труда в Японии. Очевидно, что специфика промышленной структуры в значительной степени оказала влияние на его формирование. Можно смело говорить о том, что и рынок труда, в свою очередь, состоит из двух основных уровней. «Нижний» этаж этого рынка обслуживают малые и средние фирмы, а «верхний» – крупные. В таких странах, как США, Германия, размер получаемой заработной платы не зависит непосредственно от размеров предприятия или фирмы. Но в Японии величина заработной платы прямо зависит от того, в какой фирме (большой или маленькой) трудится тот или иной работник. В большинстве случаев чем больше фирма – тем больше и размер получаемой зарплаты. Эта разница при одинаковом уровне квалификации порой очень существенна. Несомненно: если фирма платит больше и обеспечивает своему персоналу лучшие трудовые и жизненные условия существования, то она на законном основании претендует на самое лучшее, чем в данный момент может располагать рынок труда.

В Японии существует иерархия среди различных высших учебных заведений. Так, несколько государственных и частных университетов – Токийский, Киотский, Осакий и др. – относятся к самым лучшим. Общепринято, что именно эти университеты дают самое хорошее образование и их выпускники пользуются заслуженным приоритетом в обществе. Следом идут несколько десятков университетов второго уровня, а далее не меньшее количество вузов, занимающих соответственно третьи и четвертые позиции.

Резюме: японский опыт заслуживает тщательного изучения на предмет переноса его идей в практику организационного поведения России.

Вопрос 4. Практика организационного поведения в России

В начале XIX века многие из ранее соединенных функций стали специализированными. Появились оптовые торговцы, банкиры, все более важную роль стали играть посредники, брокеры. Однако наибольшим влиянием пользовались оптовики, которые управляли потоками товаров и аккумулировали в своих руках значительные капиталы. Эти средства шли на финансирование промышленности: первых металлургических заводов, текстильных фабрик, железных дорог. По мере того как росла промышленность, а с ней и значение промышленного капитала, роль коммерсантов уменьшалась. Но свою историческую миссию в формировании предпринимательства они выполнили. Надо сказать, что это был нелегкий и далеко не идиллический процесс. Свое дело начать было легко, но столь же легко было разориться.

Большинство из стартовавших не пользовались никакими привилегиями в виде аристократического происхождения, богатого наследства, родовых связей. Инновационный поиск не должен был преодолевать рогатки и барьеры всевозможных государственных и сословных ограничений. Успех достигался благодаря упорному многочасовому труду, постоянной работе мысли над тем, что нового можно предложить покупателю, как выделиться в массе таких же

коммерсантов. Удавалось это чаще людям с особым типом личности, отличавшимся от других определенными психологическими и моральными качествами, которые прививала трудовая этика. Трудовая этика российских предпринимателей – купцов, – описана П. Бурышкиным в книге «Москва купеческая». Проведем анализ по некоторым наиболее важным компонентам: отношению к делу, материальным благам, деловым партнерам.

Отношение к делу

Вот как описывает Бурышкин деловые качества русских купцов: «На свою деятельность смотрели не только и не столько как на источник наживы, а как на выполнение задачи, своего рода миссию, возложенную Богом или судьбою. Про богатство говорили, что Бог его дал в пользование и потребует по нему отчета...»

Отношение к материальным благам

У русских купцов «даже в купеческих группировках и на бирже богатство не играло решающей роли... Да, кроме того, всегда интересовались происхождением богатства». Бурышкин пересказывает статью великого русского критика и общественного деятеля В.Стасова, в которой говорится о «новой породе» русских купцов, выросших в первой половине XIX века. «У них, невзирая на богатство, всегда, по словам Стасова, было мало охоты до пиров, до нелепого прожигания жизни, но была у них великая потребность в жизни интеллектуальной, было влечение ко всему научному и художественному. И всегда, во всем стоит у них на первом месте общественное благо, забота о пользе всему народу. Именно в купеческой среде необычайно были развиты и благотворительность, и коллекционерство, на которые смотрели как на выполнение какого-то свыше назначенного долга».

Бурышкин рассказывает об одном ярком эпизоде, из которого видно, насколько общественное благо для этих людей было выше личного. К Николаю Александровичу Алексееву, представителю одного из самых именитых купеческих родов, а в момент эпизода – городскому голове Москвы, пришел богатый купец. Желая позабавиться, покуражиться, как тогда говорили, он сказал Алексееву: «Поклонись мне при всех в ноги, и я дам миллион на больницу». Кругом стояли люди. Николай Александрович, ни слова не говоря, в ноги купцу поклонился. Больница была построена.

Этика деловых отношений

В своей книге П.Бурышкин, описывая быт купечества, приводит много примеров сходной этики. Любопытно в дополнение отметить своеобразную иерархию типов капитала на шкале общественного престижа, сложившуюся в Москве. Бурышкин цитирует видного общественного деятеля и крупного предпринимателя Рябушинского: «В московской неписанной купеческой иерархии на вершине уважения стоял промышленник-фабрикант, потом шел купец-торговец, а внизу стоял человек, который давал деньги в рост, учитывал векселя, заставлял работать капитал. Его не очень уважали, как бы дешевы его

деньги ни были и как бы приличен он сам ни был. Процентщик...». Русские купцы очень дорожили своей моральной репутацией. «Совершенно не было в обычае обмениваться справками о кредитоспособности покупателя или иными деловыми сведениями. Считалось неуместным заходить в чужой амбар, даже к знакомым. Очевидно, боялись, что таким путем можно было выведать какие-либо коммерческие тайны и создать «недобросовестную конкуренцию». «Хорошей фирмой считалась та, которая могла торговать дешевле, чем ее конкуренты... Фирмы, где служащие из-за плохого к ним обращения часто сменялись и состав их был текучий, уважением не пользовались. Их презрительно называли «проходной двор».

Тип личности предпринимателя

П. Бурышкин писал: «Может создаться впечатление, что я рисую какую-то идиллическую картину, закрывая глаза на все имевшиеся злоупотребления, и хочу возвеличить то, что не было этого достойно. Я знаю и свидетельствую, что злоупотребления были, были недостойные деятели и дельцы, но в то же время утверждаю, что не они являлись правилом, а представляли собой исключение, и повторяю лишь то, что уже говорил: тот значительный успех в развитии производительных сил и всего народного хозяйства России не мог бы иметь места, если бы база была порочной, если бы те, кто этот успех создавал, были жулики и мошенники...».

Основной вывод, который можно сделать из проведенного анализа, состоит в том, что в России складывался тип нового предпринимателя, новатора и труженика, радателя за общественные интересы. Следовательно, это не случайность, а историческая закономерность. О том, что это так, свидетельствует стремление возродить их в России, продолжив эволюцию, остановленную на несколько десятилетий.

Тема 10. «Организационное поведение в международном бизнесе»

Вопрос 1. Деловое поведение в международном бизнесе

Вопрос 2. Международные этические нормы делового поведения

Вопрос 1. Деловое поведение в международном бизнесе

Корпоративная миссия – социальное предназначение фирмы в обществе, помогающее ответить на вопрос, ради чего она создана.

Осознанное отношение к корпоративной культуре позволяет направлять процесс ее формирования и развития. Для этого необходимо осмысление того, какие элементы следует заложить в основу всех трех уровней корпоративной культуры. Когда эти элементы определены, можно использовать существующие методы построения корпоративной культуры.

Рассмотрим вкратце методы формирования и поддержания организационной культуры:

- объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров. Своими действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них;

- реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы. В кризисных ситуациях наиболее ярко выражаются те ценности, которых придерживается компания. Успешное преодоление кризиса приведет к закреплению существующей культуры;

- критерии поощрения и наказания;

- критерии принятия на работу, продвижения и увольнения. При приеме на работу следует учитывать, сможет ли претендент усвоить культуру компании и эффективно работать в ней. Продвигать следует сотрудников, в полной мере усвоивших организационную культуру. Поскольку мотивы продвижения быстро становятся известны работникам, это служит серьезным стимулом усвоения и принятия культуры компании;

- организационные символы и обряды. Хотя сами по себе они составляют лишь самый поверхностный уровень культуры, служат физическим выражением организационных ценностей, они наиболее легко усваиваются и принимаются, помогая осознать организационные ценности, лежащие в их основе;

- обучение и тренинги по усвоению элементов культуры. Сами себе тренинги практически не дают результата, однако в сочетании с другими инструментами воздействия являются наиболее прямым методом разъяснения сотрудникам ценностей организации и тех базовых положений, которые лежат в их основе.

Основная категория, на базе которой осуществляется экономическая деятельность, – «доверие». Как и «ожидания», оно присутствует (или отсутствует) всегда и везде, в каждой экономической операции. Недостаток, а тем более подрыв доверия способен аннулировать существующие и потенциальные контракты, соглашения о намерениях и т.п. (от самых незначительных до самых грандиозных проектов, в том числе международных). Это касается и микроэкономической сферы, применительно к которой речь идет об отношениях между деловыми партнерами, и макроэкономической политики, отражающей отношения между государственной властью, с одной стороны, и населением и фирмами – с другой.

Вышеизложенное позволяет утверждать, что в обозримой перспективе инициативы по созданию и инвестированию международных корпораций и совместных предприятий будут исходить прежде всего от организаций производственной сферы. Из этого утверждения следуют минимум два основных вывода относительно содержания действий, направленных на поддержку подобных инициатив.

Первый вывод состоит в том, что государству в лице его федеральных и региональных органов власти и управления следует создать условия для перелива частных капиталов в реализацию международных промышленных проектов. Здесь существует ряд возможностей, таких, в частности, как приоритетное гарантирование кредитов под эти программы и введение налоговых

льгот на период их осуществления, снижение или отмена налогов на часть прибыли, направляемой на инвестиционные цели. Перечень мер подобной политики может быть продолжен на основе обобщения и первого отечественного опыта, и богатой зарубежной практики поддержки предпринимательства со стороны государственных органов.

Второй вывод касается выбора промышленных проектов, т.е. вопроса о том, каким образом (на какой организационно-методической базе) инициаторы создания международных корпораций и совместных промышленных предприятий могут определять оптимальные сферы (отрасли) приложения их предпринимательских усилий, места размещения, масштабы деятельности и т.п. Решению этой проблемы вряд ли может помочь изучение зарубежного опыта, хотя данные об отраслевой специализации бизнеса регулярно публикуются соответствующими национальными и международными организациями (слишком уж существенны различия экономики России и стран с развитыми рыночными системами). Решение проблемы на отечественной почве видится на двух принципиальных путях.

Первый – эвристический – связан со случайным выбором и основывается на информации, либо сопряженной с предшествующим опытом работы, либо полученной из средств коммуникации, либо почерпнутой в ходе контактов с лицами, ищущими возможность реализовать ту или иную инновационную идею. Подавляющее большинство реализуемых в настоящее время промышленных проектов в сфере бизнеса были выбраны именно таким способом, который, разумеется, далеко не всегда соответствует экономическим возможностям инвестора и тем более не гарантирует успех.

Второй – прагматический – предполагает научную разработку алгоритма выбора инвестиционных проектов и организационное обеспечение реализации этого алгоритма. Только на такой основе потенциальный инвестор обретает возможность максимально учесть все действующие факторы и остановить свой выбор на том конкретном инвестиционном проекте, который сулит наименьший риск, отличается наибольшей вероятностью успеха, в том числе по критерию оптимизации соотношения инвестиций и прибыли.

К настоящему времени западной управленческой наукой разработан ряд методов, применимых в ситуациях, связанных с выбором направлений научно-технического прогресса, подготовкой международных, национальных и корпоративных программ, а также с оценкой конкретных инвестиционных проектов, в том числе в сфере совместного предпринимательства. При классифицировании этих методов применяются различные подходы, причем на основе самого простого из них выделяются три группы. Это, во-первых, методы комиссий, суда и мозговой атаки, а также метод Дельфи; во-вторых – методы решающих матриц и прогнозного графа, «ПАТТЕРН» и «КУЕСТ», метод проблемных сетей; в-третьих – метод сценариев.

В качестве репрезентативного применительно к первой группе может быть выбран метод Дельфи. В своем классическом варианте он предусматривает анонимный опрос экспертов по поводу предпочтительности проектов, представляемых им в виде списка. Каждый из проектов получает

индивидуальные экспертные оценки в виде баллов или рангов. Опрос проводится в несколько туров (обычно до четырех). На втором и последующих турах участникам опроса предъявляются усредненные оценки предыдущего тура и обоснования экспертов, высказавших крайние точки зрения. В результате компромиссная или полярная оценка служит базой принятия решения в пользу конкретного проекта.

Использование метода «ПАТТЕРН», входящего во вторую группу, основано на экспертной оценке значений весовых коэффициентов (коэффициентов относительной важности) применительно как к целям конкретной организации (максимизация прибыли, расширение рынка и т.п.), так и к вкладу каждого альтернативного варианта решений в их достижение. Весовым коэффициентам обычно присваивается значение от 1 до 10. Оценки «коэффициентов целей» и «коэффициентов вкладов» перемножаются, и предпочтительным проектом считается тот, у которого сумма произведений этих оценок оказывается наибольшей.

Метод сценариев как менее формализованный и наиболее эффективный при подготовке решений заключается в многовариантном прогнозировании ситуации. Специалисты разрабатывают сценарии, характеризующие наиболее вероятный ход реализации проекта, его результаты, влияние различных факторов на достижение успеха, альтернативные действия и т.д. Полученные сценарии по каждому из анализируемых проектов сравниваются, и результаты сравнений служат основой принятия решения.

Другие методы во многом аналогичны рассмотренным выше (хотя и отличаются от них отсутствием анонимности, способами определения весовых коэффициентов, методами расчета усредненных оценок, порядком постановки целей и т.д.). Общими для всех рассматриваемых методов являются: 1) использование специальных процедур подбора экспертов с учетом их квалификации и области специальных знаний, способности к формированию независимых суждений и т.д.; 2) деятельность достаточно представительной группы экспертов, выносящих суждения либо совместно, либо относительно независимо друг от друга; 3) наличие заранее заданного набора вариантов решений (в данном случае – перечня альтернативных проектов).

Предлагаемый подход к решению задачи выбора (поиска) инвестиционных проектов в сфере совместного предпринимательства основан на субъективной оценке факторов и их состава. Однако эту оценку можно было бы существенно объективировать при определенных организационных усилиях госорганов поддержки предпринимательства. Они могли бы, во-первых, разрабатывать перечни приоритетных проблем отраслевого или регионального характера. Во-вторых, определение состава факторов и раскрытие содержания их элементов, необходимые для выбора промышленных проектов, можно было бы организовать путем проведения представительных опросов (на добровольной основе) руководителей предпринимательских структур и публикаций соответствующих усредненных значений. Тем самым потенциальные инвесторы имели бы возможность получать достоверные исходные данные для выбора (поиска) промышленных проектов в сфере

предпринимательства.

Все это позволяет говорить о том, что информационный блок (или информационное поле) выступает неотъемлемой составляющей современной экономики, непосредственно взаимодействующей с другими ее частями. Подобно тому как современная картина физического строения материи – от атома до Вселенной – связана с определенными видами взаимодействий (в том числе электромагнитным и гравитационным), современная экономика (и в национальных, и в региональных, и в глобальных масштабах) существует в нескольких взаимодействующих «полях», подчиняющихся разным законам.

Можно выделить пять таких «полей», блоков или уровней в национальной и мировой экономике, воздействующих друг на друга в некоторой последовательности: 1) информация, информационное поле; 2) психологическое поле «ожиданий» (прогнозов); 3) финансы, поле денежных, финансовых ресурсов; 4) материальные ресурсы (труд, овеществленный капитал, земля); 5) реальный сектор экономики (производство товаров, услуг, объектов интеллектуальной собственности). Динамика взаимодействия этих блоков определяется теми импульсами, которые передаются от одного из них к другому.

1. На основе имеющейся (и непрерывно обновляющейся) внутренней и международной информации (экономической, научно-технической, политической) формируются соответствующие «ожидания», т.е. представления, прогнозы относительно наиболее вероятного развития ситуации (естественно, в том или ином временном интервале).

2. На этом поле ожиданий и прогнозов людей, их соответствующих оценках и расчетах зиждется вся рыночная экономика, о каких бы ее масштабах – локальных, национальных, международных или глобальных – ни шла речь. Эти ожидания и оценки присутствуют всегда (даже если они еще явно не осознаны) и свойственны любой экономической деятельности; они непосредственно влияют на принимаемые людьми финансовые, инвестиционные, производственные решения, а вместе с тем и на общую динамику реальной экономической жизни. В условиях громадного усложнения последней, ее глобализации, при многократно возросшем потоке непрерывно изменяющейся информации эти ожидания и оценки соответственно резко усложняются. Возрастает угроза стратегических ошибок, иррациональных решений, чреватых разрушительными последствиями, в том числе мирохозяйственного и общепланетарного порядка.

3. Психологические ожидания прежде всего влияют на национальные и международные финансовые рынки, приводят в движение и определяют преобладающие направления денежных, финансовых потоков (в те или иные отрасли и сферы хозяйства, страны и регионы).

4. Финансовые потоки в свою очередь определяют движение материальных ресурсов в национальных и глобальных масштабах.

5. Наконец, от объема, динамики и структуры инвестиций зависят характер и динамика реального сектора экономики.

Так, словно в громадном часовом механизме, где одна шестерня цепляется за другую, функционирует современная экономика. Показанное

выше схематическое изображение этого процесса, разумеется, не дает исчерпывающего о нем представления. В действительности взаимодействие указанных «блоков» гораздо более сложно. Сигналы идут и «снизу» – из реального сектора, из сферы инвестиций и финансов; они непрерывно поступают на самый «верх», в информационный блок, формируя новую информацию (по принципу обратной связи), которая в свою очередь посылает импульсы для новых ожиданий и прогнозов. В итоге, в отличие от обычных часов, экономика движется не равномерно, а с ускорениями и замедлениями; подчас же происходит (особенно в отдельных ее частях) и движение вспять.

Специфика деятельности многих специалистов (юристов, экономистов, менеджеров, бизнесменов) заключается в том, что они достаточно часто вступают в деловые контакты с представителями различных отечественных и зарубежных фирм, корпораций, производственных и торговых объединений. Переговоры или деловые беседы требуют немалых интеллектуальных и эмоциональных усилий. При этом затрата сил – не самоцель, а средство достижения совершенно определенных экономических, коммерческих и деловых целей. Повышение эффективности каждой деловой встречи остается насущным требованием времени.

За счет каких резервов может быть повышена эффективность коммерческих переговоров и деловых бесед? Наряду с постоянным совершенствованием профессиональных знаний и навыков, все большее место отводится психологической подготовке сотрудников к деловым контактам, беседам и переговорам.

Психологическая подготовка сотрудников фирмы (отдела) к ведению коммерческих переговоров и деловых бесед – это мобилизация духовных сил (знаний, навыков, качеств, способностей) каждого из них в интересах повышения эффективности предстоящих деловых встреч и контактов.

Различают два вида психологической подготовки. Первый – долговременная подготовка сотрудников. Она включает в себя:

- систематическое накопление знаний сотрудников о регионе, стране, корпорации (фирмах) и предмете будущих коммерческих переговоров или деловых бесед;
- изучение национально-психологических особенностей населения, общественных нравов и обычаев, традиций и профессиональной подготовленности представителей деловых кругов конкретной страны или отрасли;
- вооружение сотрудников сведениями экономического и социально-политического характера, создающими полное представление о соотношении сил и возможностей торговых партнеров, заказчиков, продавцов и покупателей;
- формирование навыков действий в конкретных торгово-экономических ситуациях посредством систематического проигрывания с сотрудниками возможного развития событий на базе деловых игр и моделирования ситуаций.

Второй вид – непосредственная психологическая подготовка сотрудников (по категориям) к проведению конкретных коммерческих переговоров или деловых бесед.

Непосредственная подготовка обычно включает в себя:

- обстоятельное ознакомление сотрудников с целями предстоящих переговоров или бесед;
- детальный анализ возможных трудностей и разбор путей и способов их преодоления;
- вселение веры в успех;
- изучение личностных особенностей будущих собеседников, партнеров и контрагентов;
- четкое определение функций каждого члена делегации, принимающего участие в данных переговорах или беседе.

Как долговременная, так и непосредственная психологическая подготовка к коммерческим переговорам и деловым беседам предполагает скрупулезную систематизацию данных об особенностях психологии деловых кругов той или иной страны или представительства.

В этом отношении весьма характерны взаимные оценки качеств деловых людей Японии и Соединенных Штатов Америки. «Если вы едете в Японию, – говорят торговые представители в США, – и намерены заключить или приостановить какую-то сделку, например о продаже, в течение двух дней, рассчитывайте на две недели и то, если вам повезет. Для принятия решения японцам потребуется вечность».

Японцы тоже не менее иронично оценивают деловые качества своих заокеанских партнеров и конкурентов. У. Оучи в своей книге «Методы организации производства: японский и американский подходы» отмечает, что американцы подписывают контракт или принимают решение без промедлений. Но попробуйте заставить их выполнять его – на это им потребуется вечность!

Видимо, как первая, так и вторая оценки не лишены сарказма. Но при всем этом в них содержится тонко подмеченная психологическая особенность, как правило, «срабатывающая» в ходе коммерческих переговоров. Представители японских деловых кругов на переговорах неторопливы, стремятся к скрупулезной проработке каждой детали, склонны к коллективному обсуждению даже казалось бы незначительных вопросов. Такая «технология» проведения деловых бесед и переговоров японской стороной не должна вызывать удивления и нетерпеливости. Этот стиль, эта психология поведения характерны для большинства японских коммерсантов. За внешней неторопливостью чаще всего кроется основательность проработки и гарантия пунктуального выполнения принятого соглашения.

В противоположность японскому стилю значительное число представителей американских деловых кругов склонны принимать решения самостоятельно и быстро. Здесь срабатывает традиционный американский прагматизм, характерными чертами которого являются индивидуализм и «полезность для собственного дела». Это своеобразная форма быстрого (нередко неподготовленного) реагирования на возможную конкуренцию. (Конкуренция – попытка достижения экономических, финансовых, производственных и сбытовых целей организации путем устранения или опережения соперников, стремящихся к идентичным целям.)

Детальное осмысление стратегии выполнения соглашения как бы

оставляется на будущее. А это будущее чаще всего связано с политическими проблемами, решениями конгресса или совета директоров или с необходимостью преодоления определенных экономических барьеров, обязательно воздвигаемых конкурирующими фирмами.

Своеобразие психологии делового человека – явление закономерное, подверженное влиянию экономики, общественных или сословных нравов и национальных традиций. Естественность, закономерность психологических явлений создает реальную возможность для систематического совершенствования знаний сотрудников относительно психологических особенностей торгово-экономической деятельности представителей деловых кругов тех или иных стран и регионов.

Создаются перспективы глубокого изучения общественных нравов и традиций. Как известно, традиции различаются весьма существенно. А знание их обязательно. Дело в том, что по отношению к национальным традициям, по характеру учета этих неписанных обычаев в практике взаимоотношений нередко судят о культуре и профессиональной компетентности юриста, экономиста, менеджера, бизнесмена.

Здесь есть одна тонкая, но крайне важная для дела сторона проблемы. Это искусство видеть обычай или традицию глазами представителя другой стороны. Такое искусство опирается на многократное мысленное проигрывание конкретной ситуации, возникающей под влиянием традиции.

Конечно, речь идет не просто о выработке навыков учитывать ту или иную национальную традицию, а о более глубоком осознанном анализе как ее сущности, так и влияния на весь ход коммерческих переговоров или деловых бесед. Итак, не отбрасывать, не отмахиваться, а считаться. Но не поступаться собственными принципами понимания сути взаимоотношений с представителями деловых кругов государства, региона, фирмы.

Реализация такого подхода к определению характера влияния национальных традиций и обычаев на ход и результаты коммерческих переговоров в ходе психологической подготовки к ним создает перспективу более успешного решения задач, стоящих перед делегацией или конкретным сотрудником фирмы, отдела, управления, экспортной организации.

Психологическая подготовка к ведению коммерческих переговоров или деловых бесед предусматривает вооружение сотрудников фирмы (членов делегации) знаниями целей, которыми будут руководствоваться представители другой стороны (заказчика, продавца, покупателя).

Решая эту задачу, важно еще до начала переговоров получить достаточно полные ответы на вопросы: почему фирма вступает с нами в деловые контакты? что характерно для данного этапа развития политических и торгово-экономических отношений со страной, которую представляет данная фирма? какова ее авторитетность как торгового партнера? чем ограничиваются рамки самостоятельности при принятии решения?

Получение ответов на такого рода вопросы – дело отнюдь не простое, но вполне возможное. Источниками обычно становятся текущая экономическая информация, прямые торгово-экономические контакты, объективная оценка

возможностей вероятного партнера на переговорах посредством систематического анализа его повседневных решений, коммерческих инициатив и торговых действий. В анализ такого рода данных должны систематически включаться все заинтересованные в предстоящих переговорах сотрудники.

Существенное влияние на повышение качества подготовки сотрудников к коммерческим переговорам и деловым беседам оказывает предварительный анализ возможных трудностей и выбор путей преодоления различных познавательных, эмоциональных или языковых барьеров.

Естественно, что основными трудностями на пути успешного решения задач коммерческих переговоров становятся обычно причины экономического порядка. Это экономические санкции, неприемлемость качества или цены товара, слабые производственные мощности и т.д. Все они подробно рассматриваются в других курсах.

Чаще всего психологические трудности скрыты от непосредственного восприятия. Нередко в ходе переговоров возникает впечатление: что-то мешает, что-то тормозит дело. Но что? Мешают какие-то недомолвки, неопределенные вопросы или ответы. Что кроется за ними? Почему они вообще возникли?

К числу основных психологических структур, которые оказывают влияние на ход и результаты коммерческих переговоров или деловых бесед, относят мотивы, интересы предпринимателя или фирмы; степень доверия к позициям другой стороны и взаимного доверия; понимание истинного смысла и необходимости вести переговоры с данной группой лиц; экономическую и политическую обоснованность полномочий представителей другой стороны. Нельзя исключить также трудности, связанные с качествами личности того или другого члена делегации и в первую очередь руководителя делегации на переговорах.

После серии коммерческих переговоров и деловых бесед с теми или иными представителями складывается достаточно устойчивое мнение: «с этим человеком легко договориться», или «опять переговоры будут усложняться из-за капризов такого-то...», или «при переговорах с таким-то представителем надо быть готовым к самым неожиданным и бескомпромиссным вопросам».

Подготовка к преодолению в ходе переговоров социально-психологических и индивидуально-психологических трудностей начинается с оценки влияния на деловых людей тех или иных ситуаций: неожиданных вопросов, новых предложений, необоснованных выпадов, настойчивых требований и т.д. Перечень таких ситуаций может быть достаточно широким, но при их разработке и проигрывании важно учитывать следующую психологическую закономерность: процесс мобилизации духовных сил личности в интересах преодоления сложных ситуаций более или менее однотипен, поэтому важно тщательно разработать психологическую модель продуктивного преодоления двух-трех ситуаций, наиболее типичных для коммерческих переговоров.

Что обеспечивает эффективность психологической подготовки к коммерческим переговорам, когда речь идет о вооружении сотрудников фирмы, отдела или членов делегации знаниями наиболее вероятных мотивов, опре-

деляющих характер поведения представителей другой стороны на переговорах?

Практика психологической подготовки к переговорам показывает, что здесь важно соблюдение двух следующих условий.

Во-первых, необходимо систематически добиваться осознания каждым сотрудником истины о том, что другая сторона всегда обосновывала и будет обосновывать свои доводы и предложения в совершенно иной или несколько иной системе понятий. Это происходит вследствие особенностей социальной психологии, общественных нравов и социальных ценностей, круга личных интересов и коммерческой значимости события для конкретного лица или делегации в целом. Естественно, что над всем этим довлеют прибыль или инструкции. Но непосредственными побудителями того или иного стиля поведения на переговорах выступают потребности, ответственность, честь, долг, выгода и самосознание. Механизм влияния этих свойств и качеств личности делового человека и становится объектом психологической подготовки к переговорам.

В целях вооружения сотрудников знаниями процесса влияния мотивов личности на поведение в ходе коммерческих переговоров, в систему профессиональной подготовки к коммерческим переговорам могут вводиться в качестве самостоятельных такие темы:

- история становления и развития экономического потенциала торгового партнера;
- традиции фирмы (торгового объединения);
- особенности национальной культуры и этики общения представителей деловых кругов страны (региона);
- личность руководителя фирмы (объединения, представительства), его поведение на переговорах, взгляды на экономическую политику и перспективы торгово-экономического сотрудничества, партнерства или конкуренции.

Во-вторых, важным условием успешной психологической подготовки сотрудников к коммерческим переговорам или деловым беседам является систематическое, по возможности полное вооружение знаниями научных основ ведения коммерческих переговоров и деловых бесед, разрабатываемых в данной стране или регионе. Известно, например, что значительное число ведущих торговых фирм развитых стран (например, Японии, США, Германии, Австрии, Дании и ряда других) проводят интенсивную профессиональную и психологическую подготовку лиц, принимающих участие в коммерческих переговорах. Предметом обучения в последнее время становятся не только вопросы тактики, но и «контртактики» ведения переговоров.

Югославский экономист и специалист в области психологии деловых переговоров П. Милич в своей книге «Как проводить деловые беседы» замечает, что «...в западных странах существует ряд кратких, но насыщенных курсов, знакомящих деловых людей с «секретами» и тонкостями техники ведения беседы. На этих курсах изучается теория, даются систематизированные практические упражнения. На них обычно обучаются работники концернов, крупных компаний, осуществляющих повышение квалификации своего торгового персонала. Эти компании фактически являются инициаторами

создания таких курсов, они же финансируют их деятельность. Поэтому тематика курсов (подбор примеров и упражнений), как правило, увязана с потребностями крупных фирм».

В результате такого целенаправленного и интенсивного обучения у наших специалистов вырабатываются общие для представителей данной страны принципы и методы учета психологии другой стороны на коммерческих переговорах или деловых беседах.

Практика психологической подготовки сотрудников ряда коммерческих фирм показывает, что все чаще в планы подготовки к ведению переговоров вводятся темы, касающиеся знания психологии взаимоотношений с представителями зарубежных корпораций.

Известно, что в последние десятилетия бурно нарастает интернационализация экономической жизни в странах Запада и Востока. Естественным образом сопровождается острой конкуренцией национальных корпораций, но вместе с тем нельзя не видеть существенного роста международной торговли. Такая тенденция повлекла за собой рост потребностей в подготовке квалифицированных кадров для различных сфер международного бизнеса. Острейшим образом встали проблемы взаимопонимания (учета интересов партнеров; объединения усилий против возможных конкурентов; понимания психологии представителей национальных корпораций и т.д.).

Ряд давно сложившихся школ и курсов по подготовке специалистов для внешней торговли приобретает статус институтов. Так, Школа делового администрирования при Нью-Йоркском университете, готовящая работников данного профиля, преобразована в Институт международного бизнеса. Вносятся существенные коррективы и в программы подготовки. Наряду с такими дисциплинами, как «Многонациональные корпорации», «Международная торговля», «Коммерческая политика», выделены в качестве самостоятельных курсы «Конфликтное управление в многонациональных корпорациях», «Управления международными торговыми организациями в условиях риска», «Психология и тактика коммерческих переговоров с другими международными корпорациями».

Прямым следствием такой направленности подготовки специалистов для многонациональных корпораций является более высокая вооруженность административных работников и коммерческого персонала знаниями психологии коммерческих операций.

Вопрос 2. Международные этические нормы делового поведения

Психология объяснения человеком происходящего в мире, и своего поведения в том числе, имеет одну весьма примечательную особенность: главная фигура в этих объяснениях – другой человек (он, она) или другие люди (они). Как говорят в социальных науках, мы персонифицируем мир. Психика человека вся основана на явном или скрытом присутствии другого или других. Она пронизана сетью отношений к другим людям. Этим и объясняется важность ответа на следующий ключевой вопрос: кто является союзниками (партнерами) и соперниками (конкурентами) при достижении поставленной

цели? История человечества сложилась таким образом, что в течение большей ее части разделение на «своих» и «чужих» было определяющим. При этом «свои» как бы автоматически представлялись друзьями, а «чужие» врагами. Не вдаваясь в детали происхождения и эволюции этого противопоставления, отметим важные для нас моменты.

Мы относимся к разным людям и социальным группам по-разному: одних любим, к другим питаем антипатию. Столь же очевидно и то, что поступки, не допустимые, по нашей же собственной оценке, по отношению к одним людям, не вызывают у нас угрызания совести, если мы их совершаем по отношению к другим. Точно так же степень допустимости часто определяется характером ситуации: в одной мы сочтем свой поступок аморальным, в другой – вполне нормальным. Этические нормы на практике, таким образом, отличаются своим относительным характером.

Менее тривиален следующий психологический факт: уровень допустимости, субъективно оцениваемой этичности перемещается на шкале так называемой социальной категоризации от полюса «свой», «близкий» человек до полюса «чужой» человек, в своем крайнем выражении достигающем до исключения данного индивида из категории «человек». В этом случае другой человек приравнивается к любому другому объекту: живому, например животному, или неживому – «говорящему орудию» (так называли древние греки своих рабов), с соответствующим смещением на шкале категоризации, или этического отношения. Логика здесь очень проста: все «наши» – хорошие, все «чужие» – плохие. Поэтому отношение к «своим» должно быть хорошим, отношение к «чужим» может быть плохим.

Что думает русский человек, услышав слово «акула» в сочетании со словами «российский», «американский», «предприниматели»? В подсознании моментально складывается психологическая цепочка – ассоциация мыслей и образов: «акулы – хищники», «акулы империализма», «американский империализм». Цепочка подсказывает вывод: «акулы» – они, «дельфины» – мы.

А вот ассоциация американская: челюсти акулы-людоеда (образ из известного фильма) – смертельная угроза – русская угроза (русские идут!) – империя зла. Вывод очевиден: «акулы» – они, мы – «дельфины». И лишь в беседе или в процессе размышления постепенно формируется осознанная идея: «акулами» и «дельфинами» могут быть и те, и другие – и «свои», и «чужие».

Исторически первым кандидатом на экскаатегоризацию является человек из другой местности, страны или культуры – иностранец, чужеземец. И, напротив, очевидны предпочтительные шансы на симпатию у тех, кто «наш» по внешности, языку, обычаям, поведению. Таков первый момент. Второй состоит в том, что, несмотря на всю живучесть этой механики, она меняется в направлении все большей гуманизации «чужих», включая их в категорию «своих». Вот так развивается этот процесс.

Поначалу человек в одиночку выжить не мог. Более того, даже психологически, субъективно он не мог выделить себя из своей группы как отдельную и далее неделимую единицу, индивида. По историческим меркам это случилось совсем недавно – не более восьми-десяти тысяч лет назад. И до

сих пор дети до двух с небольшим лет начинают говорить о себе в третьем лице, а уже потом в первом. До настоящего времени существуют культуры и языки, в которых отсутствует «я», а есть только «мы». Еще позднее, примерно в средние века, в Европе формируется понятие личности – самодостаточного микрокосмоса – центральное понятие нашего века. В XX в. право личности на самоопределение уже ставится в международном праве выше прав социальной, в том числе этнической, группы. Таким образом, индивид становится в ходе истории все более автономным субъектом действия.

Вопрос о том, кто «свой» и «чужие» в этом мире, для предпринимателя решается исторически в тесной связи с ответом на вопрос: как лучше, эффективнее достичь поставленной цели – экономического успеха – в одиночку или в группе? В значительной степени от этого зависит и многое другое, например средства как внешнего, официального контроля (со стороны общества, государства), так и неофициального, неформального (со стороны общественного мнения). Отметим, что в большинстве случаев предприниматель не волен даже выбирать, поскольку ответ задается социальной системой и культурой, в которой он действует.

То, что раньше казалось задачей лишь отдельных организмов и отдельных людей – физическое выживание, – ныне стало задачей всего человечества. Каждый из живущих на нашей планете – обязательный участник космического противостояния сил жизни и смерти в планетарном масштабе. В одиночку никто не выживает, каждый человек неповторимо платит не только за свои, но и за чужие поступки.

Вот почему важнейшим критерием социального действия является не только его эффективность для данного человека или группы людей, но и его значение для других людей и социальных групп. Иначе говоря, возрастает роль нравственного содержания действия. Именно поэтому мы и утверждаем, что главным принципом отличия людей друг от друга становится в наше время принцип социальной направленности их действий, степень социальной ответственности.

Разумеется, не все ответственны в равной степени. Чем больше влияние человека, чем больше у него прав, тем выше и его ответственность. Бедный крестьянин в пакистанской деревне несет гораздо меньшую ответственность перед миром, чем финансовый магнат, имеющий возможность разорить целое государство. На человека, щедро одаренного физическими и интеллектуальными способностями, судьба или Божий промысел возлагают пропорционально большую ответственность. Другой вопрос – как он (или она) это осознает. Обладая одинаковыми способностями, человек может стать «дельфином» или «акулой». Разумеется, не только этими двумя типами исчерпывается все многообразие человечества. И при комбинации всего лишь двух параметров – жизненного потенциала (способностей и возможностей) и нравственной ориентации – мы получим следующую основную классификацию.

«Дельфин» – тип поведения, сочетающий положительную социальную ориентацию с высоким жизненным потенциалом.

«Акула» – тип поведения, сочетающий отрицательную социальную ориентацию с высоким жизненным потенциалом.

«Рыба» – тип поведения, сочетающий умеренную социальную ориентацию с низким или средним жизненным потенциалом. Это тип, который принято также называть «средним», «простым», «обычным» человеком.

«Рак» – тип поведения, сочетающий отрицательную социальную ориентацию с низким или средним жизненным потенциалом. К нему относятся индивиды, в той или иной форме бегущие от активной социальной жизни: наркоманы, алкоголики, просто ленивые люди, паразиты всех мастей – мелкие жулики, проходимцы.

Из многочисленных исследований по психологии предпринимательства мы можем выделить следующие основные заключения о мотивах деятельности предпринимателей и наборе качеств, необходимых им для достижения поставленных целей.

Мотивы предпринимательства: желание быть хозяином своей судьбы; стремление преодолеть отчуждение профессиональной деятельности от остальной деятельности, слить работу и жизнь воедино, изменить принцип: «Работать, чтобы жить» на принцип: «Жить, чтобы работать»; желание получать достойное вознаграждение за свой труд и значительно улучшить свое материальное положение.

Приведем десять наиболее важных качеств.

1. Поиск возможностей и инициативность (видит и использует новые или необычные деловые возможности; действует до того, как его вынудят к этому события).

2. Упорство и настойчивость (готов к неоднократным усилиям, чтобы встретить вызов или преодолеть препятствие; меняет стратегии, чтобы достичь цели).

3. Готовность к риску (предпочитает ситуации «вызова» или умеренного риска; взвешивает риск; предпринимает действия, чтобы уменьшить риск или контролировать результаты).

4. Ориентация на эффективность и качество (находит пути делать вещи лучше, быстрее или дешевле; стремится достичь совершенства, улучшить стандарты эффективности).

5. Вовлеченность в рабочие контакты (принимает на себя всю ответственность и идет на личные жертвы для выполнения работы; берется за дело вместе с работниками или вместо них).

6. Целеустремленность (ясно выражает цели, имеет долгосрочное видение; постоянно ставит краткосрочные задачи).

7. Стремление быть информированным (лично собирает информацию о клиентах, поставщиках, конкурентах, использует в этих целях личные и деловые контакты).

8. Систематическое планирование и наблюдение (планирует, развивая крупные задачи и подзадачи; следит за финансовыми показателями и использует их при принятии решений; разрабатывает или использует процедуры слежения за выполнением работы).

9. Способность убеждать и устанавливать связи (использует осторожные стратегии для влияния и убеждения людей, а также деловые и личные контакты как средство достижения своих целей).

10. Независимость и уверенность в своих силах (стремится к независимости от правил и контроля других людей; полагается лишь на себя перед лицом препятствия или в случае неудачи; верит в свою способность выполнять трудные задачи).

Исходя из перечисленных свойств трудно сделать вывод о моральных качествах их носителя. В этот перечень (а он является результатом многолетних исследований) они не вошли. Здесь речь идет преимущественно о том, что можно было бы назвать технологическими требованиями, «техническим оснащением» для достижения целей. Сами цели остаются как бы «за скобками». В известной степени это отражает преобладание техницистского подхода к личности предпринимателя.

Техницистский подход к человеку в целом имеет массу ограничений. Так, например, даже при анализе продуктов человеческой деятельности обнаруживается связь с моралью. Самый известный пример – различие применения ядерной энергии в мирных или военных целях. Природная суть механизма расщепления атомного ядра остается в обоих случаях одинаковой, но в одном случае она направлена на создание, улучшение жизни, а во втором – на уничтожение себе подобных. Тем не менее технически, природно энергия нейтральна, результат ее приложения меняется в зависимости от цели.

Напротив, этическая ориентация может существенно изменить характер деятельности, ее качество и, следовательно, эффективность. Достаточно привести один пример – влияние ненависти на поведение. Недаром говорят, что ненависть ослепляет. Это почти буквально так. Человек становится неспособен воспринимать факты в их полноте и объективности, он не может управлять, «владеть» даже самим собой. Не случайно одним из принципов восточных единоборств является уважение и даже любовь к противнику, а желающему стать мастером ненависть совершенно противопоказана.

Интересующие нас типы – «дельфины» и «акулы» – технически почти неразличимы по большинству перечисленных выше качеств. Оба наделены от природы незаурядными способностями: умом, энергией, стремлением изменить действительность, независимостью, самостоятельностью и т.п. Функциональная цель, задача обусловлены у обоих характером экономической деятельности, их местом в экономической среде. Цель в том, чтобы получать прибыль, доход, выгоду. Одновременно типы кардинально противоположны по важнейшему – этическому – параметру, социальной ориентации, отношению к человеку (не только к другому, но и к себе) и обществу. Соответственно различна их идеология, различны ответы на ключевые, смыслообразующие вопросы: что такое этот мир? для чего я живу? как достичь этой цели? кто в этом мне помощник, союзник, а кто – соперник, конкурент или даже враг? И соответственно различны наборы средств, используемых для достижения цели.

Как же выглядят эти типы? Мы попытались их сконструировать из имеющегося у нас материала, руководствуясь понятием «идеальный тип»,

введенным в социальные науки М.Вебером. Наиболее близко этому понятию в естествознании понятие идеальной модели. Это означает, что точно в таком, как он описан, «чистом» виде идеальный тип в действительности, эмпирически, не существует. Это своего рода «скелет», суть, опора, которую облекает эмпирическая плоть, конкретные детали. В реальной действительности идеальные типы могут подразделяться на эмпирические субтипы. На них подробно мы остановимся при рассмотрении конкретных ситуаций. Смысл приема в том и состоит, чтобы иметь возможность соотносить, сравнивать с ним и друг с другом живые его проявления, следить за его эволюцией во времени, в различных ситуациях и социокультурном контексте.

«Акула»: тип первый в историческом времени и наиболее распространенный в современном деловом пространстве. Вот каково мировоззрение человека этого типа, если выразить его от первого лица.

Отношение к людям. В основной своей массе люди, кроме меня, злые, слабые, глупые, ленивые, лживые, порочные существа. Ими управляют животные инстинкты и низменные страсти. Они не ценят добро и понимают только язык силы. Они – средство, объекты, которые надо использовать для достижения цели. Самые опасные из них те, кто умнее, сильнее и выше среднего уровня. Они – мои конкуренты, т.е. враги. Лучший способ вести с ними дело – быть сильнее, хитрее, меньше им доверять. Полезно владеть техникой управления ими. Конкурентов по возможности следует устранять. Если не устраню я, устранят меня. Выживает сильнейший. Победитель получает все. Не такие, как я (лица другого пола, иностранцы и т.п.), – люди второго сорта.

Отношение к обществу. Общество – это скопище людей, установившее законы, из которых одни мне выгодны, другие вредны. Последние я имею право нарушать, когда нет риска попасться.

Отношение к себе. Я лучше всех, хотя тоже животное. Если я беден, то только потому, что общество, его законы и другие люди мешают мне разбогатеть.

Отношение к миру и природе. Мир враждебен, холоден и опасен. Поэтому всегда надо быть начеку. Реальны лишь материальные ценности, все остальное – проповедь для неудачников. Природа – это кладовая, из которой следует брать сколько можно, иначе возьмут другие. После нас – хоть потоп.

Отношение к духовным ценностям. Возможно, Бог и существует, но его законы и законы людей, религиозная мораль и законы бизнеса – разные вещи. Надо тем не менее иметь репутацию верующего, это выгодно. Столь же по необходимости следует жертвовать на благотворительные цели.

Отношение к делу. Мое дело – это основа и источник моей власти в мире, средство защиты от людей и общества.

Отношение к риску. Определяется только соотношением между ожидаемой прибылью и потенциальной опасностью.

Цель жизни. Я живу для себя. Для того, чтобы иметь как можно больше денег, чтобы иметь как можно больше власти над людьми и миром, чтобы жить как можно более комфортно и безопасно. Потреблять все самое лучшее, не

ограничивая своих желаний. Жизнь дается только однажды и прожить надо как можно дольше.

Средства достижения цели. (Ответ на вопрос: как реализовать главную цель?) Любые. Моральный выбор определяется только материальной выгодой.

Кто мои друзья и кто – враги. Потенциально все люди – конкуренты в борьбе за материальные блага. С некоторыми из них временно можно кооперироваться, объединяться против общих, наиболее опасных для обеих сторон в данный момент конкурентов. Длительность союзнических отношений определяется сугубо соображениями выгоды.

«Дельфин»: тип более поздний в историческом времени, менее распространенный в деловом пространстве. Вот каковы ответы человека этого типа.

Отношение к людям. Большинство людей достойны уважения и доверия. Человек несет в себе начала как добра, так и зла. И то и другое проявляется у разных людей по-разному в зависимости от многих факторов: природных, внутренних и внешних, среды, воспитания, образования, ситуации и т.п. Добром можно добиться от людей больше, чем силой. Лучший способ вести дело – стремиться к взаимовыгодному результату. Искренность и доверие в деловых отношениях – лучшая основа сотрудничества. Доказывать свое превосходство следует на деле, завоевывая потребителя лучшим качеством товаров и услуг при меньших ценах. В конечном итоге такая политика оправдывает себя лучше, чем временный успех. Других, не таких, как я, надо стремиться понять.

Отношение к обществу. Общество и его институты – механизм, средство согласования интересов отдельных индивидов и социальных групп, гарантия защиты граждан от произвола. Закон, который я считаю несправедливым, надо все же соблюдать, пока он не будет изменен законным путем, в том числе и благодаря моим усилиям. Дело не в том, попадусь я или нет при попытке обойти закон, а в моем добровольном выборе не нарушать его.

Отношение к себе. В общем я неплохой человек и, как многие другие, достоин уважения. Если я беден, то потому, что пока недостаточно изобретателен, не прилагаю достаточно сил, неправильно выбрал сферу их приложения, малообразован, плохо организован.

Отношение к миру и природе. Мир чудесен. Он предоставляет человеку так много возможностей для раскрытия своих способностей, дает столько радостей. Мир – это большая игра природных сил, в которой участвую и я тоже. Жизнь – это большое благо. Она не ограничена только видимым, материальным. Существуют ценности духовные, непреходящие: любовь, дружба, благоговение перед красотой, перед величием проявлений человеческого духа. Природе мы обязаны самой своей жизнью и должны ее не только сберечь для своих детей, но и сделать еще красивее.

Отношение к духовным ценностям. Мир подчиняется не только материальным законам. Существуют и другие законы, которые мы чувствуем в себе, например голос совести, сострадание к горю других людей. Эти законы действуют везде, в том числе и в бизнесе. Я верую не из подражания, но

потому, что нахожу в вере опору и поддержку в трудные минуты, точку отсчета при принятии трудных решений. Я помогаю другим не потому, что так принято, а потому, что, помогая им, я помогаю себе.

Отношение к делу. Мое дело – это мое призвание и предназначение. Это то, что я смогу сделать лучше всего, будучи хозяином своей судьбы. Это средство реализовать свои способности и свои идеи. Это возможность жить лучше, помогая своим делом жить лучше другим.

Отношение к риску. Определяется расчетом долгосрочных результатов, соотношением между ожидаемой прибылью и угрозой разрушить дело, нанести ущерб другим людям, например своим работникам.

Цель жизни. Я живу для того, чтобы сделать жизнь – свою и других, материальную и духовную – богаче и лучше. Для того, чтобы радоваться тому, как становятся действительностью мои самые смелые идеи. Чтобы оставить о себе добрую память потомкам. Чтобы наслаждаться игрой своих сил и возможностью реализовать способности, своей свободой и независимостью. Чтобы иметь возможность честно смотреть людям в глаза и пользоваться их уважением. Важно не то, сколько я проживу, а то, как я проживу.

Средства достижения цели. Ими могут быть любые законные средства и те, которые не противоречат моим моральным принципам. Выбор между большой прибылью и хорошей репутацией делается в пользу хорошей репутации. Опора в основном на свои силы и доверие партнеров.

Кто мои друзья и кто – враги. Потенциально все люди могут стать моими партнерами во взаимовыгодном сотрудничестве. Главный принцип выбора – деловая репутация в сочетании со сходной этической ориентацией, соответствием критерию моральной надежности.

В качестве рабочей гипотезы можно предположить, что эти типы в принципе одинаковы в различных культурах и даже цивилизациях. Исторический и социокультурный контекст меняет лишь их форму, образно говоря, плоть и костюм, в который она одета. «Скелет» же, идеальный тип, по нашей терминологии, остается практически в обозримом для нас историческом пространстве неизменным, так же как неизменным на протяжении тысячелетий остается генотип человека. Именно поэтому мы легко можем найти среди наших современников и «скупого рыцаря», изображенного великим Пушкиным, и ростовщика Шейлока, созданного гением Шекспира.

Тема 11. «Технология организационного поведения»

Вопрос 1. Групповое воздействие на организационное поведение

Вопрос 2. Саморегуляция организационного поведения

Вопрос 3. Управление руководителем организационным поведением

Вопрос 4. Проектирование стиля управления в организации

Вопрос 5. Система методов организационного поведения

Вопрос 6. Стратегии управления организационным поведением

Вопрос 1. Групповое воздействие на организационное поведение

Сознание и поведение человека – всегда мера выражения его сущности как члена сообщества (группы). Коллективная перцепция (восприятие, оценка) особенно характерна для малых групп. Здесь чаще всего проявляется аффиляция как стремление человека быть в обществе других людей. Следствием этого явления является психическая контагиозность как групповое состояние, когда при совместной деятельности индивидов образуются сложные побуждения к действиям и поведению.

В фирменной группе, особенно малой, контактной, все друг у друга на виду. Постоянное взаимовоздействие членов группы, осуществляемое через множество реакций на поведение, выполняет воспитывающие функции.

Известный афоризм: “Мнение правит миром” в производственных группах проявляется во всей своей полноте и категоричности. Мнение трудового коллектива как массовидное психическое явление контролирует и направляет поведение. Такое воздействие обеспечивает следование социальным нормам, правилам деятельности, соблюдение требований и ограничений в действиях и поступках.

Общественное мнение – относительно устойчивое коллективное суждение и оценка по социально значимым вопросам, затрагивающим общие интересы. Воздействуя на отдельную личность, проявляет себя как реальная сила, противостоять которой почти невозможно. В зависимости от степени социальной зрелости группы общественное мнение может выражать требования вести себя надлежащим образом, но и быть неадекватным в реальной обстановке, искажать ее, оправдывать отступления от социальных установок.

Причинами неадекватности общественного мнения могут быть как неверная ориентация, так и ложное чувство товарищества. Отсюда вытекает необходимость развития глубокого осознания членами группы своих подлинных интересов.

Общественное мнение выступает в виде суждения, оценки, одобрения, похвалы, порицания. Положительное групповое отношение вызывает прилив сил, желание быть достойным высокого мнения о себе, своих действиях и поступках. Отрицательное – вплоть до остракизма – отвержения, изгнания, т.е. объявление нежелательной личностью в данном сообществе (группе).

Более мягкая форма негативных суждений и оценок направлены на вызов отрицательных эмоций: чувства стыда, угрызания совести и обострение личного достоинства, долга, соответствующего поведения.

Групповому общественному мнению сродни общественное настроение – социально-психологическое явление, выражающее общую эмоциональную направленность группы. По своей сути это состояние чувств и интеллекта тех или иных групп в определенный период времени, проявляющееся в морально-психологическом климате. Бодрое, приподнятое, оптимистическое настроение большинства членов группы создает благоприятный, мажорный

(жизнерадостный) фон деятельности. И наоборот – подавленность, уныние, печаль, пессимизм – питательная среда для индивидуализма, разлада и различных отклонений.

Общественное настроение во многом определяется психическим заражением – процессом непроизвольной подверженности людей проявлению схожести эмоций, чувств, действий. Природа возникновения такого подобия заключается в естественной склонности человека к подражанию. В подражании хорошему (доброму почину, высоконравственному поведению) нет ничего предосудительного. Непосредственное отражение в действиях и поступках, мыслях и чувствах соответствующего эталона, предстающего перед группой или личностью как положительный пример, серьезное побуждение к организационному поведению. Другое дело, бездумное копирование аморальных образцов действий и поступков полностью неприемлем.

Относительно более безобидным подражанием является мода – специфическая, динамичная форма стандартизированного массового поведения, возникающая преимущественно стихийно. Мода проявляется не только в одежде, прическах, макияже и т.п., но и других видах: вкусах, увлечениях, массовых привычках (курении подростков и женщин, своеобразии вербального и невербального общения, новациях в обычаях и традициях).

Следовательно, влияние общественной групповой психологии на личность, а также взаимовлияние индивидов в группе, – представляет из себя главную составляющую формирования организационного поведения.

Вопрос 2. Саморегуляция организационного поведения

Важнейшим направлением достижения организационного поведения является саморегуляция (от лат. *regulare* – приводить в порядок, налаживать) – внесение индивидом осознанных корректив в свой образ жизни, деятельность и поведение в соответствии с общественно значимыми целями.

Исходя из сознательного выбора и утверждения личностью своей жизненной позиции, человек подвергает свои действия и поступки беспристрастному суду совести, самоанализу и самооценке. Не простое познание самого себя, пусть даже под критическим углом зрения, а актуализация сил и возможностей с целью совершенствования своей личности и повышения эффективного функционирования фирмы.

Этому призвано служить самовоспитание – осознанная целеустремленная деятельность человека, направленная на выработку положительных свойств и качеств и преодоление недостатков в сознании и поведении. Воспитание самого себя может достигаться путем самоубеждения, самовнушения, самопринуждения, систематической аутогенной тренировки, а также рефлексии (от лат. *reflexio* – обращение назад) – умения представлять себя на месте другого человека, мысленно проигрывать ситуацию за него.

В процессе самовоспитания решается и проблема целостного отношения человека к самому себе, с осознанием феномена “Я”, своего и других людей,

ценностно-эмоционального отношения к себе, которое складывается на основе адекватной оценки своей деятельности и межличностного общения, поведенческих требований группы.

Таким образом, саморегуляция служит основой самоорганизованности каждого работника. Группа, состоящая из высокосознательных, добросовестных трудолюбивых членов, объединенных общими целями и интересами, добивается высоких результатов в профессиональной деятельности.

Вопрос 3. Управление руководителем организационным поведением

Организационное поведение – управляемо. Поведенческая культура групп и входящих в нее работников возникает, развивается и совершенствуется под воздействием объективных и субъективных, внешних и внутренних факторов. Субъективным и внешним фактором является целенаправленная деятельность руководителя (менеджера). Руководителю производственного коллектива представляются широкие права и полномочия по урегулированию отношений к труду и взаимоотношений между членами группы.

Одной из главных забот руководителя является регулирование трудового поведения, находящего свое выражение в соблюдении трудовой дисциплины – порядка поведения, сознательного и строгого исполнения работником своих должностных обязанностей, правил внутреннего трудового распорядка.

Везде, где живут и действуют люди, нужен такой порядок, при котором без особого принуждения соблюдались бы общепринятые нормы и правила жизнедеятельности. Осознание каждым тружеником своего долга и личной ответственности служит фундаментом такого качества как самодисциплина – способность самостоятельно, без требований и контроля выполнять общественные нормы и правила поведения, управлять своими действиями и поступками, проявлять выдержку и самообладание. Без самодисциплины нет и не может быть организационного поведения, т.к. во всех остальных случаях остается только послушание, которое зачастую подвержено влиянию обстоятельств.

Поведение, как это уже отмечалось, связано со всеми свойствами и качествами личности, и главным мотивом выступает осознание: во имя чего человек ведет себя так, а не иначе? Поэтому руководитель призван использовать предоставленные ему административные права прежде всего в воспитывающих, а не карательных целях. Сказанное вовсе не означает, что следует закрывать глаза на отклоняющееся поведение. Любое, даже небольшое нарушение трудового поведения не должно оставаться незамеченным и получать принципиальную оценку.

Для подавляющего большинства случаев служебного взаимодействия и служебных отношений руководителя и подчиненных характерен консенсус (от лат. consensus – согласие, единодушие, соучастие) – сходство ориентаций, взглядов относительно значимых для фирмы моментов, солидарность руководителя и подчиненных.

Консенсус во многом зависит от стиля руководства (от греч. *stylos* – буквально стержень для письма) – относительно устойчивой системы практической деятельности, индивидуального почерка управления.

Обычно различают три основных стиля управления: демократический, либеральный и авторитарный.

Как определенный тип поведения менеджера наиболее благоприятным является демократический стиль – стратегия сотрудничества с работниками фирмы в производственной деятельности. Этот стиль предполагает активное участие членов коллектива в принятии и реализации управленческих решений (отсюда и его другое название – коллегиальный). Руководитель прислушивается к мнению сотрудников, что способствует созданию творческой атмосферы, развитию их инициативы, самостоятельности, дисциплинированности.

Демократический стиль – это стиль управления, который характеризуется определенным распределением полномочий между руководителем и коллективом. Руководитель старается решать дела, советуясь с подчиненными, особенно в сложном положении. С удовольствием прислушивается к мнению своих коллег. В работе широко опирается на общественные организации, а многие вопросы целиком выносит на обсуждение коллектива. Единолично решает только самые срочные, оперативные вопросы. К подчиненным чаще обращается с просьбой, советом, рекомендациями, реже – приказывает. Систематически контролируя работу, всегда заметит положительные результаты, похвалит подчиненных. Требователен, но одновременно справедлив. Руководитель старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе, а когда нужно, отстаивает их интересы. В общении с подчиненными всегда вежлив и доброжелателен, регулярно оповещает их о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть. На критику обычно не обижается, а прислушивается к ней. Если сам чего-то не знает, то не боится это показать, старается окружить себя квалифицированными специалистами. Демократичный руководитель стремится к тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно.

В творческих и высокоорганизованных коллективах благоприятным является либеральный стиль – свободный, ненавязчивый, ориентированный на самоуправление членов группы. Руководителю нет необходимости проявлять жесткие требования, если каждый член коллектива сам строго спрашивает с себя и со своих коллег. В этом случае вполне достаточно дать совет, проконсультировать, мягко поправить. Однако в ряде случаев этот стиль выливается в попустительство из-за безволия руководителя, что, разумеется, не способствует организационному поведению.

Либеральный стиль – это стиль управления, который характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом, многие, даже важные, дела фактически решаются без его участия. Либеральный руководитель постоянно ожидает указаний сверху и даже требует их. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных, сам же он не часто берется за выполнение сложного дела, а

предпочитает от него уходить. Решает в основном те вопросы, которые назревают сами. Нередко такой руководитель боится отвечать за свои действия, хочет уменьшить свою ответственность. Контролирует работу от случая к случаю, отличается низкой требовательностью к подчиненным. Недостаточно общителен, с людьми разговаривает мало, в обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие. Критику обычно выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает. Свои недостатки в знаниях либеральный руководитель поправить не стремится. В управленческой работе недостаточно заинтересован и подходит к делу, скорее, формально.

Однако в действительности эти стили управления, как правило, встречаются не в чистом виде, а в следующих сочетаниях: авторитарно-демократический, демократически-авторитарный, авторитарно-либеральный, либерально-авторитарный, демократически-либеральный, либерально-демократический.

Важно обратить внимание также на то, насколько собственная оценка руководителем своего стиля работы совпадает с оценкой стиля его работы со стороны его подчиненных. В случае значительных расхождений следует выяснить их причины.

Авторитарный стиль – преобладание командно-административных методов управления, пренебрежение мнением подчиненных. Данный стиль – стиль директивный, разновидность волюнтаризма (чрезмерного своеволия), переоценивающий роль приказа и санкций в повышении производительности труда и достижения дисциплинированного поведения. Подобное управление вполне достижимо в исключительной обстановке и на ограниченный отрезок времени – во время боя, стихийного бедствия и в других экстремальных условиях, когда борьба мнений, дебаты, конечно, излишни.

Авторитарный стиль – это стиль управления, который характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их, большинство вопросов (даже за коллектив) решает сам. Преобладающими методами управления являются приказы, кроме того, авторитарный руководитель наказывает подчиненных: делает замечания, выносит выговоры, лишает различных льгот. Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и каждый этап деятельности всего коллектива, нередко вмешивается в их работу. Очень требователен. Бывает даже придирчив. Его в первую очередь интересует выполнение поставленных перед коллективом задач. Поэтому он обращает меньше внимания на то, как в коллективе относятся друг к другу. Общение с подчиненными специально ограничивает, держится от них на расстоянии. В общении бывает нетактичным и даже грубым, а когда ему указывают на недостатки в обращении с людьми, он не желает ничего изменять в себе. Руководитель не любит, когда ему возражают, когда его критикуют, и не скрывает этого. Свое мнение подчиненным навязывает или принимает решение сам, а говорит, что это мнение всех.

Превращение авторитарного стиля в повседневный уклад руководства

делает его совершенно непригодным для организационного поведения. Когда одно лицо сосредоточивает в своих руках, как говорится, все бразды правления, то:

- разъяснения подменяются директивными указаниями;
- обсуждения – администрированием;
- групповые решения – единоличными указаниями;
- критичность и самокритичность – разносом и взысканиями;
- разумная требовательность – грубостью;
- гласность, прислушивание к голосу работников – бюрократическим отгораживанием от них;
- делегирование полномочий – самовластием в мелочах.

В результате происходит не только личностная деформация руководителя, но, что еще хуже – у подчиненных утрачивается инициатива и заинтересованность в результатах деятельности, которую они рассматривают как обременительную повинность. И как следствие – возникновение у работников фрустрации (от лат. *frustratio* – обман, тщетное ожидание, расстройство) – психическое состояние гнетущего напряжения, тревожности, вызываемое неудовлетворением мотивированных потребностей. Появляется конфронтация – столкновение.

Разумеется, что всегда и во всем полное единодушие между начальником и его подчиненными – это иллюзия желаемого и действительного, но гомеостаз (от греч. *homoios*, *statis* – состояние) – способность системы сохранять относительную устойчивость, динамическое соответствие свойств и качеств взаимодействующих субъектов, – обязательный атрибут организационного поведения.

Отсюда, важнейшая функция властных полномочий руководителя – в установлении оптимальных отношений с подчиненными. Предупреждать причины порождения конфликтных ситуаций и деструктивных конфликтов, дезорганизирующих деятельность и поведение членов производственных групп.*

Вопрос 4. Проектирование стиля управления в организации

Определение своего стиля управления и гибкое применение наряду с ним разных стилей управления дает возможность использовать все существенные факторы ситуации и другие источники влияния руководителя.

Изменения в управленческом мышлении и эффективности влияния руководителя означают прежде всего переход от одномерного к многомерному способу управления. За последние десятилетия в этом вопросе не найдено ничего принципиально нового. Происходило только соединение по-новому уже известных факторов.

Основными измерениями стилей управления по-прежнему являются авторитарность – демократичность и направленность на установление хороших отношений между работниками или на выполнение поставленной задачи. С точки зрения управления по результатам важнейшим является измерение результативности – эффективности, которое означает умение объединить

основные стили управления и существенные факторы ситуации наиболее благоприятным образом для получения хороших результатов.

Поскольку в практической работе Вы, как правило, не можете пользоваться идеальными стилями управления, необходимо, всесторонне узнав подоплеку разных стилей управления, выработать свой собственный стиль принятия управленческих решений.

Многостороннее тестирование стиля управления предполагает получение отзывов о нем с разных сторон. Наиболее компетентными в анализе стиля управления являетесь Вы сами, Ваши подчиненные, коллеги, непосредственный начальник, клиенты и внешние консультанты.

Чем больше Вы получите отзывов о своем стиле управления, тем лучшими будут возможности для многосторонних выводов. Следует отметить, что выводы здесь важнее самого процесса тестирования. При этом неплохо зафиксировать для себя некоторые соображения, возникающие по ходу тестирования, по следующим направлениям:

В каких вопросах было получено подтверждение прежним хорошим способам действия?

В какой части тесты побуждают к переосмыслению применяемого стиля управления?

Проведение каких мер для изменения стиля управления подсказывают результаты тестов?

С позиции результативности Вашей практической работы между стилем управления, проводимым Вами, и стилем управления, ожидаемым от Вас со стороны подчиненных, должно быть соответствие.

Основным исходным моментом, наряду с пригодными для использования теориями о стилях управления, должен быть свой, персональный способ действия как руководителя. Сохранение и совершенствование персонального стиля дает Вам возможность использовать все сильные стороны каждого из существующих стилей управления.

Переход к авторитарному стилю управления является оправданным лишь при неблагоприятных условиях выполнения задач, стоящих перед коллективом. Тогда использование авторитарных методов дает более высокие показатели. В других случаях более высокие производственные показатели у демократического стиля руководства. Несколько ниже показатели авторитарно-демократического и авторитарно-либерального стилей управления. Наименее эффективным оказывается либеральный стиль руководства.

Таким образом, наиболее благоприятные условия для выполнения планов созданы в тех коллективах, где в стиле управления преобладает компонент демократичности. Авторитарность положительно сказывается только в пределах своих средних значений. Либеральность оказывает отрицательное влияние.

При неблагоприятных условиях работы авторитарные руководители сосредоточивают внимание на выполнении плановых заданий и мало интересуются улучшением условий своих подчиненных. Авторитарные руководители стараются воздействовать на подчиненных в основном с

помощью материальных поощрений, принижая тем самым значение моральных стимулов в труде.

Удовлетворенность отношениями в коллективе выше при демократическом стиле управления. При авторитарном стиле невозможна высокая эффективность воспитательных функций руководителя, осуществляемых через общение.

Либеральное руководство сопровождается достаточно теплыми отношениями между подчиненными, однако это не является заслугой руководителя. Либеральный стиль характеризуется недостаточным включением в руководство коллективом, поэтому в управлении оказывается задействован довольно широкий круг других лиц.

Авторитарное руководство в некоторых случаях даже повышает сплоченность в коллективе, однако это обычно связано с противостоянием выраженного авторитарного руководства и неформального лидерства. В целом такая ситуация неблагоприятно сказывается на социально-психологическом климате в коллективе.

Дисциплинированность наиболее развита в коллективах с демократическим и авторитарным стилями управления. Однако авторитарные руководители для поддержания дисциплины в основном используют административные методы управления. В коллективах же с демократическим стилем руководства работники более сознательно используют дисциплинарные требования, а руководитель меньше пользуется прямыми указаниями. Наиболее низка дисциплинированность при либеральном стиле управления.

Делегирование – это форма разделения управленческого труда, позволяющая повысить его эффективность через поручение выполнения определенных заданий подчиненным, с передачей соответствующих полномочий и ответственности. Ни одна из известных моделей или систем управления не обходится без такого принципа управления, как делегирование задач, полномочий и ответственности. На предприятиях и в организациях, где в связи с возрастанием масштабов и сложности производства отказались от старых принципов руководства, давно уже считается азбучной истиной, что исполнитель разбирается в своей специальной области, как правило, лучше, чем его начальник. Это требует превращения такого работника из простого исполнителя в лицо, имеющее в рамках своей компетенции право принимать решения. Оценка делегирования задач, полномочий и ответственности как практиками, так и теоретиками исключительно положительная.

Преимуществами делегирования являются: высвобождение руководителя для выполнения наиболее важных работ; расширение объема выполняемых организацией заданий; развитие у подчиненных инициативности, умений и навыков, профессиональной компетентности; расширение уровней принятия решений.

Широко распространенное понятие “делегирование ответственности” неточно, так как речь идет не только о делегировании ответственности. В данном случае под делегированием понимается четкая и формализованная – насколько это необходимо – передача ясно очерченного круга задач и

полномочий сотрудникам. Одновременно с этим возникает и ответственность. Следовательно, надо говорить о делегировании задач, полномочий и ответственности. Практические трудности возникают при определении круга задач и соответствующем наделении полномочиями. Право и обязанность сотрудников принимать решения на своем участке могут и должны выражаться также и в предоставлении им права подписи. Подпись одновременно констатирует возложение на исполнителя ответственности.

При назначении на руководящую должность работника очень часто забывается тот факт, что хорошие работники вовсе не обязательно могут быть и хорошими руководителями и, наоборот, хорошие руководители далеко не всегда могут быть хорошими работниками, т.е. рядовыми исполнителями в конкретном деле.

Ничто так не бросается в глаза, как неумение руководителя общаться со своими подчиненными, и ничто не наносит такого урона его репутации, как это. Даже какие-то пробелы в специальном образовании менее заметны, чем беспомощность в сфере деловых отношений.

Руководство и делегирование – синонимы. Руководитель, не умеющий или не желающий пользоваться методами делегирования, – не настоящий руководитель. Пока он не научится делать работу руками других, над ним будет постоянно висеть угроза развала работы.

Типичными препятствиями для делегирования являются:

- а) мнение руководителя, что сам он может выполнять данное задание лучше подчиненного;
- б) неумение делегировать ответственность при распределении заданий;
- в) отсутствие у руководителя организаторских способностей;
- г) отсутствие опыта работы;
- д) неуверенность в себе;
- е) боязнь попасть в разряд нелюбимых руководителей;
- ж) позиция недопущения ошибок;
- з) недоверие по отношению к подчиненным;
- и) нежелание развивать своих подчиненных.

В каких случаях руководителю необходимо использовать делегирование?

1. Когда подчиненный может сделать данную работу лучше. К сожалению, многие руководители всячески избегают делегирования именно потому, что не рискуют признаться даже самим себе в том, что их подчиненные в чем-то разбираются лучше, чем они. Между тем в этом нет ничего опасного для репутации руководителя. В наше время – время узких специалистов – никто и не ожидает, чтобы руководитель во всем разбирался лучше всех. Главное – уметь с максимальной эффективностью использовать знания своих подчиненных.

2. Когда чрезмерная занятость не позволяет руководителю самому заняться данной проблемой. Время и силы его не безграничны, и еще никому не удавалось сделать всю работу своего подразделения, да к тому же точно в срок.

3. Когда делегирование позволит руководителю высвободить силы и время для того, чтобы заняться делами, имеющими первостепенное значение.

Все остальные задачи должны быть делегированы подчиненным.

Прежде чем дать задание подчиненному, надо проверить, не нуждается ли он в дополнительной подготовке или информации. Руководитель должен внимательно относиться к делегированию снизу. Сноровистый подчиненный может умело пользоваться так называемым обратным делегированием. Этого надо опасаться и всячески избегать.

Руководителю следует знать и всегда помнить о том, что делегирование заданий и обязанностей не освобождает его от ответственности.

Для делегирования заданий необходимо выделить достаточное количество времени. Важно внимательно рассмотреть, что именно Вы хотите поручить своим подчиненным, какова будет их ответственность за порученное дело и когда работа должна быть выполнена. Никогда не мешает проверить, правильно ли задание понято. Из услышанного ответа Вы поймете, правильно ли Вами поставлена задача.

Руководитель вправе требовать от своего подчиненного, чтобы он:

а) анализировал факторы, оказывающие влияние на выполнение задания;
б) старался свести к минимуму возможные посторонние негативные влияния;

в) сам выбирал направление своих действий при выполнении задания.

Эффективность использования методов делегирования зависит во многом от того, удастся ли избежать при этом типичных ошибок. Рассмотрим наиболее распространенные ошибки при делегировании.

Неумение объяснять. От того, как подчиненный усвоил Ваши первоначальные указания, зависит, справится ли он с задачей, ответственность за решение которой Вы ему делегировали. Уже на этой стадии руководителя подстерегает первая возможная ошибка, когда, проинструктировав подчиненного, он задает ему вопрос: “Все ли Вы поняли?”. Если он воспользуется такой формулировкой, можно быть уверенным, что в ответ сразу же услышит: “Да”. Дело тут в том, что подчиненный может усмотреть за этим сомнение в своем интеллекте. Поэтому будет куда лучше, если руководитель сформулирует вопрос по-другому: “Достаточно ли ясно я Вам это объяснил?”. Тогда подчиненному уже не стыдно ответить нечто вроде: “Да, вполне, но кое-что я хотел бы уточнить”.

Отказ от использования обратной связи. Допустим, Вы возложили на своего подчиненного ответственность за обучение новых сотрудников. Для этого Вы предоставили ему определенные права. Через некоторое время, проходя мимо его рабочего места, Вы случайно замечаете, как он занимается с очередным новичком, и обнаруживаете, что он делает это совершенно неправильно. Как быть в данном случае? Нет ничего хуже, чем немедленно поправлять его, так как при этом Вы совершите сразу две грубейшие ошибки. Во-первых, подорвете авторитет своего уполномоченного в глазах новичка и принизите его власть. Во-вторых, он сам придет к выводу, что делегированная ему власть – чистая фикция, а все Ваши разговоры об этом – болтовня.

Поэтому, что бы ни происходило у Вас в душе, лучше всего молча пройдите мимо, а свои замечания выскажите подчиненному потом, с глазу на

глаз. Но и тогда держите себя в руках и стройте разговор таким образом, будто это Вы во всем виноваты. Делегируя в свое время Вашему подчиненному ответственность за обучение новичков и необходимую для этого власть, Вы, якобы, не сумели как следует объяснить ему все, что и вызвало появление ошибки. Тогда Вам будет легче убедить его в том, что он просто не до конца или неправильно понял Ваши объяснения (в чем, конечно, Ваша вина), но что Вы по-прежнему считаете его хорошим специалистом и несколько не раскаиваетесь в том, что поручили ему это дело.

Можно сказать, что лучшей формой обратной связи в данном случае была бы просьба руководителя разрешить ему присутствовать при том, как подчиненный будет проводить первый инструктаж нового сотрудника.

Ворчливость. Ничто так не действует на нервы подчиненному, как непрерывное ворчание шефа, что он, дескать, решал бы эту задачу совсем по-другому. Никогда не выражайте своего неудовольствия по поводу того, как складывается ситуация, если у Вас нет конкретных предложений по ее улучшению.

Боязнь уронить авторитет. Если Вы чего-то не знаете – скажите об этом прямо. Правдивое признание в том, что и Вы не знаете, как решить ту или иную задачу, не нанесет сильного удара Вашему авторитету, как Вы предполагаете. Зато в следующий раз, когда Вы скажете, что Вам известно единственно приемлемое решение задачи, Вам поверят куда легче.

Потеря контроля над собой. Не теряйте контроля над собой даже в тех случаях, когда Вы в профилактических целях устраиваете “разнос”.

Делегирование – это не способ уйти от ответственности. Оно облегчает работу руководителя, но не снимает с него обязанности принимать окончательные решения, т.е. той обязанности, которая и делает его руководителем.

Четкий контроль за результатами работы и строгая дисциплина – главные предпосылки эффективного делегирования. Тут недопустима никакая либеральность. Если отчет о проделанной работе должен быть представлен Вам в среду в полдень, а он лег на Ваш стол в 12.01, то он опоздал. Это вовсе не педантизм, как может показаться на первый взгляд, а важнейший пункт в обеспечении строгой дисциплины труда.

Если подчиненный требует от своего начальника готового решения, то вопрос должен быть настолько хорошо подготовленным, чтобы руководитель мог уверенно ответить “да” или “нет”.

Регулярно встречайтесь со своими подчиненными на их рабочих местах. Ограничивайте излишние беседы. Вы сами убедитесь, что и это рано или поздно самым положительным образом отразится на поведении и работе Ваших подчиненных. Очень важно выработать правильную позицию относительно эффективности работы. Поощряйте подчиненных задавать вопросы, касающиеся порядка важности и очередности их работ.

Стимулируйте своих подчиненных к принятию самостоятельных решений и выполнению заданий в срок. Если подчиненный Вам работник принял ошибочное решение, не спешите наказывать его, а выясните вместе с ним

причину такого решения и дайте ему возможность принять новое. Как руководитель Вы должны прощать подчиненным умеренное количество ошибок. Мы все можем ошибаться.

Персональный аспект ответственности – это составная часть делегирования, которая является этической категорией и означает, что работник, по крайней мере в своем понимании, отдает всего себя выполнению поставленных перед ним задач. В этом случае ответственность существует при известных условиях независимо от делегирования, и наоборот, возможно безответственное поведение лиц, в полной мере наделенных ответственностью. Понимаемая таким образом ответственность может способствовать удовлетворению высших человеческих потребностей – в самоуважении и самовыражении. Так как ответственность в этом смысле представляет собой добровольно взятые на себя обязательства, она не может быть организована, формализована или предписана.

Функциональный аспект ответственности – это составная часть делегирования, которая является возложенной на работника обязанностью быть добросовестным, надежным, рассудительным и осмотрительным. Эта трудно измеримая функциональная ответственность не существует на рабочих местах, где не нужно принимать никаких решений, поскольку вся работа заранее подетально расписана, и там, где решения принимаются на основе полной информации и вполне могут быть рассчитаны компьютерами. Она возникает, и роль ее велика, особенно при содержащем риск образе действий, неизбежном в ситуациях, где работник, не имея полной и абсолютно точной информации, должен рассчитывать исключительно на самого себя. Именно поэтому он пытается посредством всестороннего взвешивания и обдумывания успешно использовать имеющуюся у него информацию.

Организационный аспект ответственности – это составная часть делегирования, которая определяет совершенно однозначно, кто перед кем должен отчитываться. Держать ответ необходимо перед инстанцией, которая определила подотчетной службе круг подлежащих решению задач и может задавать вопросы и требовать на них ответа. Этот аспект ответственности является частью организационного потока информации снизу вверх. Ответственность в смысле необходимости отчета в своих действиях, распределенная и закреплённая оргструктурой предприятия, не может быть никем делегирована.

Дисциплинарный аспект ответственности – это составная часть делегирования, которая наряду с правом на самостоятельность в принятии решений и соответствующими полномочиями закономерно требует обязанности и готовности сотрудника лично отвечать за свои поступки и упущения, за ошибочные или недостаточные действия. Делегирование ответственности в этом смысле может означать лишь то, что каждый руководитель может заниматься решением исключительно делегируемых ему задач.

Здесь следует различать два вида ответственности. Первый из них связан с обязанностью руководителя отвечать за результаты, полученные в процессе

выполнения делегированных ему задач. Второй аспект относится к недеделегированным задачам руководства: подбор и аттестация сотрудников, постановка целей, отдельные директивы, информация, контроль, критика и оценка.

Ответы на следующие вопросы дают возможность дать оценку нововведению по четырем параметрам:

1. Разница между новым и старым.

Имеется ли у всех работников организации предыдущий опыт аналогичных нововведений?

Имеется ли доступная информация о практике внедрения данного новшества в других организациях?

Нужно ли в процессе нововведения создать новые должности и упразднить некоторые из существующих?

Происходит ли в процессе нововведения перераспределение между работниками прав принимать решения?

Осуществляется ли нововведение для достижения совершенно новых целей?

2. Масштабы и взаимосвязанность изменений.

Возникает ли в процессе внедрения новшества “цепная реакция” изменений в технике, технологии, управлении, во взаимоотношениях между людьми?

Воздействует ли нововведение на все основные подразделения организации и их взаимоотношения?

Зависит ли успешность нововведения от инициативы и активности многих работников организации?

Оказывает ли нововведение определенное отрицательное воздействие на положение ряда работников?

Влияет ли сотрудничество со смежными организациями на успешность нововведения?

3. Необходимость программы целенаправленной деятельности.

Предполагает ли внедрение новшества выполнение задач, которые не определены существующим разделением труда?

Необходима ли для внедрения новшества совместная координированная деятельность многих людей, которая подчинена единой цели?

Нужно ли всему коллективу получить новые знания и умения для нововведения?

Зависит ли конечный результат во многом от организации процесса внедрения новшества?

Ограничены ли сроки для осуществления нововведения?

4. Неопределенность, непредвиденные проблемы и возможности.

Зависит ли ход процесса нововведения от преодоления противоречий между разными людьми и группами лиц?

Возможны ли потенциальные проблемы, которые придется оперативно определять и решать непосредственно в процессе внедрения новшества?

Может ли первичный проект новшества измениться в процессе

нововведения?

Предполагает ли нововведение скачкообразное изменение, быстрый переход организации в новое состояние?

Положительные ответы на вопросы указывают на сложность нововведения по параметру, к которому данные вопросы относятся.

Организационно-управленческие.

1. Плановый резерв ресурсов для непредвиденных нововведений.
 2. Развитие организации инновационно-производственного типа, т.е. производственных организаций, имеющих главной задачей быстрое освоение и распространение нововведений.
 3. Программно-целевое планирование нововведений.
 4. Разработка и включение в план перечней приоритетных видов новой продукции.
 5. Согласование с потребителем перспективных типов и систем, оборудования и другой новой техники.
 6. Дифференцированные нормативы сроков обновления (модернизации) продукции.
 7. Временные межорганизационные группы участников инновационного процесса.
 8. Назначение головной организации инновационного процесса с выделением ей средств, необходимых для его успешной реализации.
- Социальные и личностные.
1. Четкое формулирование общественных потребностей в нововведении.
 2. Ранняя диагностика социальных факторов реализуемости и успешности нововведения.
 3. Проектирование социально-организационных отношений и других социальных факторов инновационного процесса.
 4. Своевременное планирование конкретных социальных целей нововведения.
 5. Формирование и реализация единой научно-технической политики в соответствующей области.
 6. Развитие сети коммуникаций, повышение уровня информированности персонала организации.
 7. Улучшение социально-психологического климата в первичных коллективах, способствующих повышению трудовых успехов и развитию личности.
 8. Применение инновационных игр, социально-психологических методов повышения восприимчивости персонала к новому.
 9. Развитие профессионального консультирования по вопросам организации и управления нововведениями.
 10. Обогащение содержания и условий труда.
 11. Облегчение домашнего труда, улучшение условий быта.
 12. Изменение структуры свободного времени.
 13. Улучшение жизненной среды.

Проблемы-предпосылки.

1. Несвоевременное или недостаточное выделение фондов и материальных ресурсов.
2. Несвоевременное или недостаточное выделение финансов.
3. Несвоевременное поступление технической документации, низкое ее качество.
4. Несвоевременное и некомпетентное выделение, поступление оборудования, узлов, деталей, приборов.
5. Трудности привлечения и переподготовки кадров.
6. Низкий технический уровень сферы применения новшеств.
7. Неразвитость инфраструктуры производства.
8. Недостаточный уровень научно-технической и управленческой подготовки руководителей.
9. Недостаточность научно-технической информации.

Проблемы-механизмы.

1. Отсутствие резервов в плане, трудности его изменения.
2. Нечеткость планирования социально-экономических целей нововведения.
3. Трудности изменения нормативов.
4. Недостатки структуры плановых показателей.
5. Неразвитость каналов взаимодействий между смежными звеньями оргструктуры.
6. Трудности перестройки оргструктуры управления.
7. Незаинтересованность работников.

Проблемы-последствия.

1. Снижение рентабельности (прибыли).
2. Ухудшение производственных показателей.
3. Ликвидация прежних профессий (специальностей).
4. Снижение средней квалификации труда на рабочих местах.
5. Уменьшение зарплаты (доходов) работников.
6. Усиление зависимости от смежников.
7. Увеличение текучести кадров.
8. Обострение конфликтных ситуаций.
9. Понижение социального статуса ряда профессий.

Психологический барьер – это форма проявления отдельных компонентов или всего социально-психологического климата в условиях инновационных изменений, представляющая собой совокупность действий, суждений, понятий, умозаключений, ожиданий и эмоциональных переживаний работников, в которых осознанно или неосознанно, скрыто или явно, преднамеренно или непреднамеренно выражаются их психические состояния, вызванные нововведениями. В качестве параметров психологического барьера можно рассматривать:

Составляющие психологического барьера – это конкретные факторы, вызывающие негативные реакции работников.

Степень психологического барьера – это показатель, определяемый числом работников, имеющих негативные реакции.

Характер психологического барьера – это формы проявления негативных реакций работников.

Формы проявления психологического барьера можно условно разделить на три группы.

Первая – пассивные формы проявления психологического барьера, например: отсутствие у работников убежденности в необходимости и своевременности осуществления новшества в данном коллективе, в возможности реальных изменений сложившейся производственной и социально-психологической обстановки в нем; отсутствие желания улучшить привычные формы и методы работы, систему разделения труда, структуру работы, структуру межличностных коммуникаций, сложившиеся механизмы принятия решений и разделения ответственности, установившуюся иерархию авторитета, знаний, опыта; отсутствие готовности принять личное участие в мероприятиях по осуществлению новшества, в контактах с инициаторами нововведения; отсутствие готовности выделить необходимые для осуществления нововведения материальные, финансовые и людские ресурсы, производственные площади и специальное время; боязнь возникновения дополнительных трудностей, связанных с нововведением, у своего подразделения, у своей организации, у себя лично.

Вторую группу образуют активные формы проявления психологического барьера. Они выражаются в стремлении некоторых членов ограничить круг лиц, с которыми контактируют инициаторы нововведения, время контактов и дополнительные источники информации; умолчать о своих реальных функциях в данном процессе, используемых методиках и инструкциях работы, а также критериях выбора того или иного варианта решения; противопоставить квалификацию и опыт “своих” и “чужих” работников, объем и значение работы этих групп, нормы и манеры их поведения, а также размеры их заработной платы и премий; обвинить инициаторов нововведения в отсутствии с их стороны внимания к просьбам и замечаниям, с которыми обращаются к ним работники коллектива – объекта инновации; выдвигать все новые и новые требования к инициаторам нововведений под предлогом необходимости их бесконечного улучшения.

Третью группу образуют крайние формы проявления психологического барьера. К ним, например, можно отнести такие явления, как: выдача информации в меньшем объеме, чем было запрошено инициаторами нововведения; выдача недостаточно достоверной информации или ее сознательное искажение, нарушение инструкций, форм документации, порядка действий, предложенного инициаторами нововведения; небрежное хранение и эксплуатация приборов, оборудования, материалов и коммуникаций, связанных с осуществлением новшеств; стремление использовать финансовые, людские и материальные ресурсы, выделенные для осуществления новшеств, не по их прямому назначению, а главным образом для решения текущих задач коллектива.

Для успешного управления процессами нововведений необходимо дифференцированно изучать психологический барьер на каждом конкретном этапе инновации: на этапах разработки, внедрения и функционирования нововведения. И делать это нужно в каждом коллективе данного предприятия или организации независимо от того, сам ли коллектив разработал и осуществил нововведение или инновация привнесена извне и коллектив является лишь ее пользователем.

В основе психологического барьера на пути нововведения лежит ряд причин. Как правило, это экономические причины, например, отсутствие в достаточном количестве необходимых для нововведения ресурсов, финансов, материалов, людей и т.п. Сюда же относятся технические причины, например, характеристики имеющихся в наличии материалов, оборудования, приборов и т.д., которые не соответствуют требованиям нововведений; организационно-технологические, например, когда неизвестно, как пооперационно организовать внедрение и функционирование новшества; профессионально-квалификационные, например, когда в коллективе отсутствуют работники с необходимым опытом и уровнем квалификации; организационно-управленческие, например, когда отсутствует эффективный механизм увязки интересов различных подразделений в единое целое; психологические причины, например, привычка работников чувствовать, мыслить и действовать строго определенным образом, рассматривать свое личное мнение как единственно правильное, стремление судить о новом по аналогии со старым.

Все эти причины, определенным образом преломляясь в психологии коллектива и его членов, активно влияют на конечное отношение человека к нововведениям.

Отрицательную роль в процессе нововведения играет выявленное у части его пользователей потребительское отношение к инновации. Под ним понимается стремление некоторых работников улучшить условия и показатели своей работы, не принимая активного личного участия в совершенствовании процессов, связанных с нововведением. Заинтересованность же коллектива в нововведении можно формировать путем создания побудительной социально-экономической ситуации.

Обязательным в этом случае является социально-психологическое обеспечение инновационных процессов:

1. Учет установок, ценностных ориентаций, моральных норм, интересов различных участников нововведений.
2. Использование социально-психологической информации для разработки мер функционального, организационного, экономического, коммуникационного обеспечения.
3. Применение социально-психологических методов активного обучения работников и привлечения их к участию в нововведении.

Психологический барьер может играть и положительную роль.

Во-первых, он нередко препятствует проведению в жизнь скоропалительных и недостаточно продуманных волевых инновационных ре-

шений, для которых еще не созрели объективные условия или которые не соответствуют имеющимся потребностям. Он также препятствует модификациям нововведения, которые извращают его первоначальный смысл и предохраняют таким образом соответствующую сферу жизнедеятельности трудовых коллективов от преждевременных или вредных для нее нововведений.

Во-вторых, психологический барьер выполняет по отношению к инновационному процессу катализирующую функцию. Он активизирует деятельность инициаторов нововведения, заставляет их существенно увеличивать свои усилия, не останавливаясь на достигнутом, а выявлять недостатки своего первоначального замысла и искать более совершенные варианты. В то же время психологический барьер активизирует и исполнителей, интересы которых затрагиваются соответствующим нововведением, побуждает их задуматься над сложившейся в коллективе ситуацией, обращает внимание на их роль в своем коллективе и на “весомость” их мнения в организации.

В-третьих, психологический барьер всегда выполняет индикаторную функцию, оперативно, надежно и нелицеприятно информирует инициаторов нововведения о конкретных слабостях принятого решения, выявляет все недостаточно проработанные элементы инновации, показывает основные направления необходимых корректировок.

Инициаторам нововведений и руководителям коллективов, в которых они осуществляются, необходимо уделять самое пристальное внимание изучению психологического барьера и активно использовать те возможности регулирования, которыми они располагают.

Способы преодоления психологических барьеров:

1. Сомнение в привычных способах мышления.
2. Смелость и склонность к риску.
3. Разнообразие опыта.
4. Тщательная подготовка.
5. Напряженность мышления и погруженность в проблему.
6. Временный уход от проблемы.
7. Релаксация.
8. Письменное изложение.
9. Обмен мыслями с коллегами, друзьями.
10. Отсутствие помех.
11. Улавливание интуитивных догадок.
12. Развитие воображения, использование различных эвристических приемов и методов.

Руководитель должен ясно сознавать, что любое нововведение затрагивает интересы, ценностные ориентации и установки людей, а также тех коллективов, в которых они трудятся. Поэтому для повышения эффективности процессов нововведения необходимо уже на стадии постановки инновационной задачи четко представлять себе, какие интересы, ценностные ориентации и т.д. будут изменяться под воздействием нововведений, каково содержание

будущего изменения, как использовать предстоящие изменения для лучшего регулирования инновационных процессов.

Для понимания стратегий нововведений необходимо разделить понятия изменений на уровне модели и изменений, происходящих в действительности. Наиболее распространенными стратегиями развития являются стратегия специалистов, стратегия обучения и стратегия совместной деятельности.

Стратегия специалиста – это стратегия приглашения в организацию внешнего консультанта, которому дают задание спланировать изменения организации. Действуя в соответствии с этой стратегией, консультант планирует изменения организации, например, структурные. Затем предложение специалиста оценивают и начинают его осуществление – зачастую в таком виде, в каком оно было представлено.

Стратегия обучения – это стратегия проведения учебных мероприятий для того, чтобы создать необходимую готовность сотрудников и устранить ожидаемое сопротивление изменениям.

Стратегия совместной деятельности – это стратегия, когда руководство и персонал организации совместно со специалистами направляют процесс изменений.

Самое значительное различие между этими стратегиями развития заключается в том, на какой стадии и каким образом мероприятия по развитию приобретают направленность на реальные рабочие ситуации. Другое существенное различие состоит в определении роли штатного или внештатного консультанта организации. Роли консультанта – специалист, учитель и консультант по процессу – это одна цепочка, в которой первая и последняя роли представляют собой крайние альтернативные варианты. Рассмотрение роли консультанта в дальнейшем сводится к описанию задач принятия решений, типологии и условий решения проблем.

При существующем в настоящее время большом разнообразии процедур и моделей принятия решений возможны различные классификации типов задач принятия решений. Рассмотрим основные критерии классификации.

1. Важность проблемы для организации: важная или не очень важная. Важная проблема требует большей четкости, организованности в подготовке к принятию решений, созданию эффективного контроля за ее решением, согласованности между подразделениями, участвующими в ее решении.

2. Временной аспект решения проблемы: срочно или не очень срочно. Решение для срочной проблемы, как правило, принимается в условиях большей неопределенности по сравнению со вторым случаем. Если проблема не требует быстрого решения, то иногда имеет смысл подождать, чтобы накопить необходимую информацию для принятия наилучшего решения.

3. Величина предварительной оценки эффективности решаемой проблемы: большой или незначительный эффект. В случае заведомо незначительного эффекта целесообразно бывает не производить большие затраты на поиск информации, оценку возможных решений, поскольку даже не самое лучшее решение не дает большого проигрыша. Для первого же варианта необходимо тщательно наладить процедуру принятия решений.

4. Условия принятия решений, определяемые состоянием внешней и внутренней сред: определенность, риск, неопределенность и противодействие.

5. Характер принятия решения: индивидуальное или коллективное.

6. Характер модели проблемной ситуации: точная или приближенная. Как правило, проблемная ситуация описывается приближенной моделью – достаточно простой, чтобы ею можно было пользоваться. В случае важных проблем, или когда решение дает заведомо большой эффект, бывает необходимо довольно точно описать ситуацию. Найденное оптимальное решение должно быть наилучшим для некоторой идеализированной проблемы, выраженной в модели. Часто бывает целесообразнее найти рациональное, хотя и не всегда наилучшее, решение для реальной проблемной ситуации, чем тратить усилия на поиск оптимальных решений для нереальных проблем.

7. Уровень формализации процесса принятия решения. Следует отметить, что при принятии решений немаловажную роль играют такие неподдающиеся формализации факты, как: компетентность, объективность, авторитетность источника информации, психологическое состояние, влияние традиций, моральные нормы.

8. Кратность процесса принятия решения: однократная или многократная процедура. Однократные решения, как правило, проявляются на длительном отрезке времени и вызывают большие последствия. Очень часто комплексные задачи являются задачами принятия однократных решений. Многократные решения, в свою очередь, делятся на периодические и непериодические.

9. Вид принимаемых решений: программные или непрограммные.

Для повторяющихся ситуаций, возникающих перед организацией, как правило, разрабатываются стандартные правила, инструкции. В большинстве случаев организация является развивающейся системой, в которой возникают новые потребности, видоизменяются старые требования, появляются новые возможности удовлетворения потребностей, т.е. так или иначе появляются новые проблемы, которые требуют новых творческих решений.

Для многих иерархических многоуровневых систем, какими являются большинство организаций, характерно преобладание программных решений на нижнем уровне и, соответственно, непрограммных – на верхнем.

Проблемы в организации разделяются на:

1) хорошо структурированные или количественно сформулированные, в которых существенные зависимости выяснены настолько хорошо, чтобы выражаться в числах;

2) содержащие лишь описание важнейших ресурсов, признаков и характеристик, количественные зависимости между которыми совершенно неизвестны;

3) слабо структурированные или смешанные, в которых доминируют качественные и недостаточно определенные стороны:

а) принимаемые решения относятся к будущему;

б) имеется широкий диапазон альтернатив;

в) решения зависят от неполноты технологических достижений;

г) применяемые решения требуют больших вложений ресурсов и

содержат элементы риска;

- д) не полностью определены требования к стоимости и времени решения;
- е) кажущаяся сложность, так как для решения необходимо комбинирование различных ресурсов.

Изменения в организациях, как правило, осуществляются в условиях риска или неопределенности, обусловленных невозможностью, с одной стороны, полностью описать проблемную ситуацию, а с другой – представить и оценить все возможные альтернативы решений.

В общем случае условия решения определяются следующими факторами:

Динамика развития организации:

- а) наличие прошлого опыта;
- б) способность системы к адаптации, перестройке, направленной на решение других проблем;
- в) сроки решения той или иной проблемы;
- г) динамика проявления эффекта в процессе решения проблемы;
- д) возможные последствия от невыполнения или отклонения от цели;
- е) последствия решенной проблемы.

Неопределенность и действующие возмущения:

- а) риск, степень вероятности отклонения от цели;
- б) чувствительность системы к происходящим изменениям, ее стабильность;
- в) надежность, безаварийность, безотказность внедренных мероприятий;
- г) помехоустойчивость.

Взаимодействие системы со средой:

- а) влияние внедряемых мероприятий и решаемых проблем на другие мероприятия и проблемы;
- б) другие неиспользованные возможности из-за нереализованных мероприятий в силу ограниченных средств;
- в) важность проблемы, степень объективной потребности в ней, ее актуальность;

- г) конкурентоспособность и новизна;
- д) простота в обслуживании;
- е) возможности внутреннего и внешнего противодействий.

Состояние внутренней и внешней среды:

- а) организационные факторы;
- б) материально-финансовые факторы;
- в) природные факторы;
- г) технологические факторы;
- д) информационные факторы;
- е) наличие существующих возможностей (альтернатив) для решения проблем;

- ж) сложность решаемых проблем и разрабатываемых мероприятий.

Наличие человеческих факторов:

- а) кто, в каком месте и в какое время решает проблемы;

- б) степень и возможность обучения тех, кто решает проблемы;
- в) отношение к проблемам людей, которым предстоит их решать;
- г) отношение к проблемам и мероприятиям по их решению внешней среды;
- д) взаимоотношения внешней, внутренней сред и людей, решающих проблемы;
- е) экономические, социальные, демографические и политические условия;
- ж) социально-технологические и физиологические условия (условия труда, гигиена, ритм, утомляемость и т.д.).

Последняя группа факторов-условий особенно сильно влияет на функционирование организаций. Так, одним из решающих элементов увеличения эффективности деятельности организаций является мотивация. Исследование мотивационных факторов позволяет дифференцированно распределять вознаграждения среди работников, что повышает их активность и инициативу.

П. Друкер выделил признаки, которые, на его взгляд, характеризуют высококачественный менеджмент и эффективность управления организационными системами. Контроль производительности труда ориентирован на изучение критериев результативности организации: действенности, экономичности, качества продукции, производительности, качества жизни работников, прибыльности, инноваций.

Действенность – это критерий, который характеризует отношение таких показателей эффективности управления, как результаты, которые достигнуты, и результаты, которые намечались. Показатель действенности:

$$K_d = \frac{\text{результаты, которые достигнуты}}{\text{результаты, которые намечались}} \quad (1)$$

Экономичность – это критерий, который характеризует отношение затрат, которые намечались, и фактических затрат. Показатель экономичности:

$$K_z = \frac{\text{затраты, которые намечались}}{\text{фактические затраты}} \quad (2)$$

Качество продукции – это критерий, который характеризует удовлетворенность потребителя и соответствие стандартам.

Производительность – это критерий, который характеризует отношение достигнутых результатов и фактических затрат. Показатель производительности:

$$K_n = \frac{\text{достигнутые результаты}}{\text{фактические затраты}} \quad (3)$$

Качество жизни работников – это критерий, который характеризует социальную ответственность руководителя и настроение работников.

Американские экономисты считают, что по уровню заработной платы Япония отстает от США. Но Япония намного больше средств вкладывает в качество жизни работников.

В своей книге “Искусство японского управления” Р. Паскаль и А. Атос

противопоставляют американский и японский подходы к индивидуальным особенностям рабочих: “Японцы рассматривают каждого человека как имеющего экономические, социальные, психологические и духовные потребности, так же как это делаем и мы, когда специально задумываемся над этим. Но японские руководители полагают, что их задачей является уделять как можно больше внимания именно человеческой личности, не столь сосредоточиваясь на других институтах (таких, как правительство, семья и религия). И они полагают, что только тогда, когда запросы личности вполне удовлетворены культурой отношений в корпорации, ее способности могут быть в полной мере использованы для производительности труда, результаты которого в большинстве случаев бывают выдающимися”.

Частью качества трудовой жизни является ротация кадров. В Японии пребывание на одной должности в государственных организациях не более чем 1,5-2 года. Считается, что нет ничего хуже, чем узкий специалист.

Прибыльность – это критерий, который характеризует финансовое состояние фирмы. Показатель прибыльности:

$$Кпб = \frac{\text{прибыль}}{\text{общие расходы}} \quad (4)$$

Инновации – это критерий, который характеризует, в какой мере и с какой эффективностью вложены средства в техническое перевооружение организации.

Вопрос 5. Система методов организационного поведения

Метод (от греч. *methodes* – следование чему-то) – путь, способ достижения определенной цели. Совокупность воздействий на сознание, волю, эмоции человека, организацию его деятельности, общения и поведения в интересах повышения эффективности труда и развития самой личности.

Существует различная классификация методов. Применительно к нашей проблеме целесообразно остановиться на трех больших группах методов воздействия на личность и коллектив: 1) административные (организационные); 2) экономические; 3) социально-психологические.

1. Административные (организационные) методы – совокупность способов осуществления распорядительного воздействия – принятие решений и побуждение работников к их выполнению. Они основаны на отношении власти и подчинения. Данная группа методов состоит из регламентирующих, распорядительных и дисциплинарных. При всей их важности и необходимости для достижения организационного поведения они не могут иметь главенствующего значения. И это доказано практикой, начиная от тейлоризма и включая современные подходы.

2. Экономические методы – совокупность способов учета материальных потребностей людей, степени их удовлетворения. Экономическое стимулирование, создание материальной заинтересованности или же экономические санкции осуществляются как путем прямого, так и косвенного

воздействия. Справедливое вознаграждение за количество и качество труда – важнейший критерий отношения работника к деятельности и поведению.

3. Социально-психологические методы – совокупность способов воздействия на духовно-нравственную сферу работников, их интересы, мотивы, сознание и поведение. По своему содержанию и направленности они представляют из себя воспитательные методы, которым принадлежит ведущая роль в формировании организационного поведения. Социально-психологические методы опираются на закономерности развития личности и трудовых групп.

Главенствующее место среди методов воздействия принадлежит убеждению – воздействию на сознание и поведение людей, имеющее своей целью формирование или изменение взглядов, установок, ценностных ориентаций, позиций личности или группы. Убеждение осуществляется как словом, так и делом. Большое место в убеждении принадлежит личному примеру.

Другим методом является внушение – процесс эмоционального воздействия на группу или личность, посредством которого достигается некритическая податливость объекта воздействия. Возможности внушения, во-первых, весьма ограничены и, во-вторых, взрослые люди привыкли к логическим, аргументированным доказательствам, а не к принятию “на веру” слов даже авторитетных людей.

В воспитательной работе большую роль играют стимулирующие методы – поощрение и принуждение. Поощрение – мера воздействия, выражающая положительную оценку деятельности человека. Это словесное одобрение, или материальное вознаграждение, или продвижение по службе (ротация) и т.д. на основе учета достигнутого и личностных качеств поощряемого. Важное требование: применять поощрение всегда следует с учетом его последствий.

Принуждение – побуждение личности к надлежащим действиям и поступкам, когда устремления человека расходятся с общественными требованиями. Крайней, но вполне оправданной формой принуждения является наказание. Великий русский писатель И.А.Крылов советовал: “Там слов не тратить по-пустому, где надо власть употребить”. Специальная наука педология (от лат. роена – наказание) в своих центральных постулатах рекомендует: 1) наказывать за умысел, а не за поступок; 2) наказание только тогда выполняет свою воспитывающую роль, когда оно вызывает чувство раскаяния; 3) наказаниями не следует злоупотреблять.

Худшим методом воздействия, к которому иногда прибегают руководители, является морализирование – нудное многократное повторение прописных истин, выражаемых шаблонными, стереотипными фразами, которые не затрагивают ни ум, ни чувства человека. В них мало толка, а, значит, и нет никакой надобности.

Существуют и другие методы воздействия: увлечение примером, критика и самокритика и т.п., которые, на наш взгляд, входят в качестве элементов названных выше методов.

Подводя итоги, еще раз подчеркнем: целенаправленная, систематическая

и планомерная деятельность формирования организационного поведения – насущная потребность времени, залог успехов согласованной, высокопроизводительной деятельности, подлинно гуманных отношений и взаимоотношений, перспективности духовного и материального благополучия тружеников.

Вопрос 6. Стратегии управления организационным поведением

1. Стратегия основательных решений

Долговременный успех любой компании определяется верно выбранной стратегической ориентацией высшего руководства, наилучшим образом раскрывающей человеческие ресурсы. После того, как японские менеджеры, осознавая социальную ответственность своих фирм перед обществом, в середине 70-х годов начали задумываться над вопросами: “Что является долгосрочной целью компании?”, “Как компания может приспособиться к изменениям в окружающей среде?” и “Как можно эффективнее использовать работников?”, многие японские фирмы вышли на передовые рубежи в разработке новых технологий, выпуске высококачественной продукции. Ответы на эти вопросы определяют, насколько высшее руководство фирм привержено стратегии основательных решений.

Лучшие американские и японские фирмы, такие как IBM, “Диджитал эквипмент корп.”, “Мацусита”, “Хитачи”, регулярно модернизируют производство и вкладывают деньги в новые и лучшие способы выполнения работ, инвестируют рост и развитие преданного, хорошо обученного коллектива, создают такое обслуживание потребителя, которое порождает повторный бизнес, вознаграждают сотрудников на основе продолжительной программы за нахождение способов более эффективной работы, определяют, что ключ к повышению производительности труда – качество, постоянно вкладывают средства в разработку новых и лучших товаров. Менеджеры этих фирм понимают, что люди, непосредственно связанные с работой, знают о ней больше и стараются использовать их идеи.

Стратегия американских автомобилестроителей в 1970-е годы, когда компании пожертвовали своим долговременным процветанием для того, чтобы получить сиюминутную прибыль, является примером закономерного провала.

Стратегия основательных решений – это жизненно важная в сфере бизнеса стратегия, определяющая глобальную цель и направления развития организации на 10-15 лет. Искусство высшего руководства предприятий определяется способностями в стратегическом планировании. Менеджеры, мыслящие стратегически, способны предвидеть изменения внешних условий и своевременно переориентировать использование своих ресурсов. Один из ведущих экспертов по стратегическому планированию Д. Зиммерман утверждает, что при уменьшении ресурсов в условиях мировой конкуренции и росте издержек даже наиболее эффективная организация в бизнесе не может долго выдержать без ясного стратегического планирования. Современная

компания должна сформулировать четкую стратегию, за которой последует эффективная деятельность.

В эффективном менеджменте для выработки стратегии, с точки зрения Д.Зиммермана, используется 10 движущих сил:

- поиски новых рынков;
- разработка новых продуктов и услуг;
- улучшение сервиса для потребителя;
- разработка технологии;
- улучшение возможностей продукции;
- улучшение методов продажи;
- улучшение методов распространения;
- получение природных ресурсов;
- увеличение производства и прирост;
- увеличение возврата капиталовложений и прибыли.

Стратегическому мышлению руководителей способствуют использование синергизма и верное определение жизненного цикла продукта. Следует отметить, что стратегическое планирование американских и японских фирм значительно отличается от планирования наших предприятий, поскольку начинается с определения четко сформулированной стратегии. Например, фирма IBM в своей стратегии на 1980-е годы намерена была получить свои традиционные 13% ежегодного прироста путем, во-первых, особого внимания к продукции с низкой себестоимостью, во-вторых, создания ориентированной на продукт структуры организации, в-третьих, отслеживания каждого возрастающего спроса рынка в компьютерном бизнесе.

Для того, чтобы развить у сотрудников фирмы способность принимать основательные решения, менеджеры высшего и среднего звена управления:

- оценивают подчиненных за достаточно длительный промежуток времени, определяя, как работники способствуют достижению стратегической цели (менеджеры склонны выделять и вознаграждать лучших работников);
- выдают менеджерам различного уровня управления часть премии в виде акций, которые можно превратить в наличные средства лишь при уходе на пенсию или увольнении из компании;
- инвестируют основные исследования, разработки, производство новых товаров на конкретные сроки выполнения;
- выплачивают бонусы работникам, когда компания получает большую прибыль (в Японии помимо ежемесячной заработной платы бонусы выплачиваются дважды в год; сумма бонуса определяется трудовым контрактом).

2. Стратегия организационного риска

До настоящего времени очень многие наши руководители следовали принципу: “Не совершай ошибок”. Не совершай ошибок, будь послушным, и через некоторое время высшее руководство продвинет тебя по служебной лестнице. Ничего не предпринимай, жди указаний, и ты прочно удержишься в

своем кресле. Именно этот “ошибочный” принцип не позволил многим нашим руководителям действовать и получать результаты, не теряя времени с середины 80-х годов.

Преуспевающие компании поощряют своих сотрудников на обдуманый риск, предоставляют им возможность ошибаться, осознавая, что разумные ошибки – часть платы за их личный рост и рост компании. Управленческую стратегию риска наиболее четко определил С. Джобс, один из учредителей преуспевающей американской компании “Эппл Компьютер”: “Мы нанимаем действительно великолепных людей и создаем атмосферу, в которой люди могут ошибаться и развиваться”.

Стратегия риска жизненно необходима предприятиям для быстрого экономического роста. В период с 60-х до середины 70-х годов многие японские компании использовали так называемую “поляризованную” стратегию управления, ориентированную на диверсификацию производства (производство новых изделий по многим направлениям), и развили дополнительные направления до уровня основного бизнеса. Согласно экономическому закону Боэма-Боэрка, существующие средства производства обеспечивают наилучшие результаты предпринимательской деятельности за счет большего риска. Поэтому способность высшего руководства вести рискованный (венчурный) бизнес является основой предпринимательской деятельности.

Реализация стратегии риска доступна высшему руководству с достаточно высоким уровнем управленческой культуры, поскольку требует верного ответа на стратегический вопрос: “Каким должен быть наш бизнес в будущем?”, требует перераспределения уже помещенного капитала или займа дополнительных средств, профилактики и устранения возможных конфликтов внутри организации, мастерства в стратегическом планировании, поддержки и поощрения сотрудников, рискующих с умом.

Риск с умом – это риск, который себя оправдывает, предусматривает четкую цель, уверенность в том, что возможно будет перенести худший результат, способность сопоставить вероятные трудности с вероятными приобретениями и способность ограничить свои потери. Лучшие фирмы имеют в своем штате экспертов, которые определяют, когда необходимо прекратить вкладывать средства в то или иное рискованное предприятие. Это один из самых высокооплачиваемых специалистов. Как гласит древняя мудрость: “Если Вы проигрываете тигру в перетягивании каната, отдайте ему веревку, пока он не добрался до ваших рук. Вы всегда сможете достать другую веревку”.

По оценке американских специалистов по менеджменту, психологический климат в организации, способствующей реализации рискованных инициатив, позволяет сотрудникам работать наиболее эффективно и творчески.

3. Стратегия действенности

Цель любой организации – достижение результатов. Слишком многие крупные компании страдают от недостатка предпринимательства, от

составления многочисленных отчетов, анализа фактов, цифр. Достигать результаты можно только действуя. Стратегия действенности – это стратегия, которая определяется принятием эффективных управленческих решений и позволяет организации поддерживать хорошее работоспособное состояние. Самый эффективный подход к процессу принятия решений имеют японцы, их управленческие решения высокоэффективны. Японский процесс группового принятия решения сосредоточен на понимании проблемы, в отличие от американского или европейского восприятия “принятия решения” как ответа на поставленный вопрос.

Японские работники обсуждают предложенное решение всей организацией до тех пор, пока не будет достигнуто согласие, и только затем они принимают окончательное управленческое решение. Желаемый конечный результат группового решения – получить согласованное действие всех сотрудников. В настоящее время лучшие американские и европейские компании используют японский подход в принятии решения, поскольку при этом наиболее полно раскрывается внутренний потенциал каждого сотрудника. При этом менеджеры эффективно реализуют стратегию действенности, и принятие решений для подчиненных становится хорошей привычкой.

Для того, чтобы не допускать неудачи в принятии решения и превратить управленческие решения в действия, необходимо собрать наиболее полную информацию и верно ответить на вопросы: Кто должен знать о решении? Какие действия нужно предпринять? Кто должен их предпринять? Что нужно сделать руководителю для поддержки этих действий? При этом необходимо обдумать как можно больше альтернатив, ранжируя каждое управленческое решение. Если необходимо более подробно анализировать альтернативы, можно использовать балансовый подход, предложенный Б. Франклином, записав все преимущества каждого решения с левой стороны листа бумаги, а недостатки – с правой. Можно использовать также анализ последствий управленческого решения, предложенный В. Тарасовым.

4. Стратегия эффективных сотрудников-профессионалов

Цель эффективной организации – способствовать тому, чтобы обычные люди достигали необыкновенных результатов. Для достижения этой цели менеджеры используют стратегию эффективных сотрудников-профессионалов.

Заинтересовать сотрудников в выполнении любой работы можно только тогда, когда их деятельность имеет значимую цель, способ измерения, позволяющий подчиненным определять свое развитие, и значимые вознаграждения. Требуемые действия должны соответствовать возможностям сотрудников, которые их будут выполнять, поэтому прежде всего необходимо убедиться в том, что Вы выбрали подходящего специалиста для данной работы. Люди, у которых не хватает способностей для какой-либо деятельности, тратят очень много времени и энергии, стараясь сделать то, чего они сделать фактически не могут.

Каждый сотрудник должен иметь ясное представление о том, как его

работа способствует развитию фирмы. Во-первых, это повышает мотивацию к производительной работе и, во-вторых, способствует экономии времени рабочего. Предпринимательство требует, чтобы существовала постоянная возможность индивидуального совершенствования сотрудников. Внимание менеджеров должно быть сосредоточено на сильных профессиональных сторонах работника. Подбор и самосовершенствование персонала являются задачами высшего руководства. Если руководитель фирмы подписал контракт с высококлассным профессионалом, являющимся “победителем”, то для такого специалиста следует лишь четко определить цель, критерий ее оценки и способ вознаграждения и этого будет достаточно для реализации им управленческого решения.

Если менеджер попал в подразделение, в котором у сотрудников уже были выработаны плохие навыки труда, то ему необходимо периодически использовать контроль над достижением цели, подчеркивая, что вознаграждаются только результаты, а не “ведра пота” и отработанное время. В противном случае эти отрицательные навыки могут перевести сотрудников в разряд “процедурщиков”, которым безразлично, что делается, но очень важно, как делается. Обычно это кончается тем, что они делают не то, что нужно, но делают это очень хорошо. Для того, чтобы сотрудники чаще задумывались над тем, что они делают, эффективные менеджеры требуют от каждого сотрудника ежедневно выделять немного времени для осмысления целей своей работы и путей их достижения. Разработанные высшим руководством ключевые области позволяют иметь ясное представление о том, где начинаются и заканчиваются действия работников.

Главная цель эффективного менеджера и стратегии эффективных сотрудников-профессионалов – добиться того, чтобы каждый сотрудник действовал самостоятельно после того, как определена цель, способ ее измерения и способ вознаграждения. Внутренние ресурсы сотрудников-профессионалов – золотой запас каждой процветающей фирмы. Менеджер может определить, кто из его работников является эффективным сотрудником-профессионалом, ответив на вопросы: Кто редко отсутствует? Кто хорошо работает без давления? Кто выполняет работу высококачественно и в срок? Кому Вы можете поручить работу, чтобы дело не стояло из-за чьего-либо отсутствия? Кто не донимает других своими постоянными советами? Кто не обращается к руководству, чтобы его заметили? Кто работает хорошо и в отсутствие шефа? Кто постоянно стремится совершенствовать свою работу? Кто способствует внутрифирменному сотрудничеству?

Такие сотрудники слишком ценны для успеха каждой фирмы. Они имеют ресурс успеха, необходимый для достижения поставленных целей. Искусство менеджера фирмы, проявляющего заботу о долгосрочном процветании, заключается в том, что он перед тем, как поставить перед подчиненными трудно достижимую цель, или помогает им приобрести необходимый ресурс успеха, или принимает работников с имеющимся уже ресурсом. Самым важным способом вознаграждения для этой категории сотрудников является проявление личного интереса к ним со стороны высшего руководства.

5. Стратегия лояльности и преданности

Стратегия лояльности и преданности – это один из наиболее сложных аспектов эффективного менеджмента, состоящий в том, чтобы помочь сотрудникам понять и самостоятельно осуществлять поставленные цели, получая в ответ их лояльное и преданное отношение к фирме.

Однако для американских компаний гарантированность работы и открытые каналы общения являются скорее исключением, нежели правилом. Многие американские менеджеры в тяжелые времена расстаются прежде всего со служащими и имеют огромную пропасть в общении с ними. Как следствие, в последние годы на страницах периодики по менеджменту все чаще появляются высказывания руководителей американских компаний о том, что сотрудники недостаточно преданны целям высшего руководства. Разумеется, этим фирмам стратегия лояльности и преданности недоступна.

Компании, которые заботятся о долгосрочном процветании, вкладывают большие средства в постоянное обучение и развитие своих сотрудников и продвигают их на новые должности. Без сомнения, обучение и развитие дороги. Но так или иначе компания компенсирует стоимость обучения, избегая ошибок служащих, отказываясь от более высоко оплачиваемых работников со стороны. Подавляющее большинство наших предприятий вкладывает минимально допустимые средства на подготовку и развитие своих сотрудников. А вложить когда-то придется. Иначе нам не выбраться из “экономической ямы”.

6. Стратегия сотрудничества

Стратегия сотрудничества – это стратегия, которая позволяет организации, вкладывая большие средства в развитие сотрудников, обеспечивать участие всех служащих в принятии решений. Конкуренция и даже конфронтация могут сыграть большую положительную роль в развитии организации, но могут и привести организацию к развалу. Компания IBM использует конкуренцию сотрудников для реализации идей менеджмента. Американские эксперты по менеджменту отмечают, что один из лучших уроков, которому необходимо учиться у японцев, – это соответствующее использование взаимодействия и конкуренции для повышения производительности труда. В Японии поощряется конкуренция между компаниями с выходом на мировой рынок и не допускается конкуренция внутри компании.

Японские менеджеры очень эффективно используют стратегию сотрудничества, прежде всего, создавая самоуправляемые группы. Создается рабочая обстановка, благоприятствующая общению и взаимодействию между сотрудниками группы. Обеспечивается взаимозависимость работающих таким образом, что только при условии вклада каждого работа может быть завершена успешно. Обеспечивается такая подготовка сотрудников, что каждый член

группы знает, как выполняются все работы и как оценивается деятельность группы.

Американские менеджеры, приверженные стратегии сотрудничества, своевременно устраняют неуместную конкуренцию. Для этого ставятся цели, которые могут быть достигнуты и вознаграждены лишь при условии совместной работы; определяется, что провоцирует взаимную неприязнь и создает общую угрозу; немедленно пресекаются внутренние конфликты. Большого искусства от менеджеров требует предотвращение возможной конкуренции. Для этого необходимо, во-первых, определить, насколько объединены Ваши сотрудники, ответив на вопросы: “Ваши сотрудники подчеркивают важность своей работы и принижают важность работы остальных?”, “Отказываются помочь друг другу при выполнении работы?”, “Много времени тратят, критикуя друг друга?”, “Создают личное соперничество, а также группы “мы против них”, которые не согласны почти по любому вопросу?”. Во-вторых, необходимо стимулировать частое взаимодействие между сотрудниками, вознаграждая их за взаимную помощь. В-третьих, не позволять группам или отдельным сотрудникам самоустраняться и выделять лучших. В-четвертых, при возможности осуществлять ротацию сотрудников в самоуправляемых группах. И, наконец, вежливо обращаться со своими подопечными.

Каждый руководитель предприятия должен прекрасно понимать, что реализация всех изложенных стратегий эффективного менеджмента потребует нескольких лет напряженной работы.

Тема 12. Поведенческий маркетинг в организации

Вопрос 1. Маркетинг персонала организации

Вопрос 2. Маркетинг организационного поведения

Вопрос 3. Маркетинговый подход к менеджменту

Вопрос 1. Маркетинг персонала организации

Рынок труда – сфера формирования и реализации спроса и предложения рабочей силы. Составной частью рынка труда является рынок рабочих мест, поскольку зачастую предлагается (имеет спрос) совершенно определенное рабочее место.

Рынок труда имеет ряд черт, отличающих его от рынков обычных товаров. В нем действуют особые регуляторы и социальные силы. Можно отметить следующие особенности рынка труда.

1. Рынок труда существует не только во внешней по отношению к предприятию среде, он распространяется и на сферу производства, так как отношения купли-продажи не прекращаются с поступлением работника на предприятие. Принятый на предприятие работник может искать другую работу

как внутри, так и вне данного предприятия, а предприниматель подбирает кандидатов как среди занятых, так и незанятых работников.

2. В отличие от рынка обычных товаров при продаже рабочей силы работник не утрачивает право собственности на нее, он продает лишь право использования этой рабочей силы. В процессе использования рабочая сила не уничтожается.

3. На структуру спроса и предложения рабочей силы влияет большое число автономных факторов, т.е. факторов, формирующихся вне рынка труда.

Одним из таких факторов является степень осведомленности трудоспособного населения о конъюнктуре на субрынках труда. При недостатке информации о текущем положении на рынке труда, если даже и существует относительное равновесие спроса и предложения, нельзя ожидать оптимального распределения труда.

Решение индивида о том, какое количество труда предложить, – это своего рода компромисс между досугом и купленными потребительскими благами. Кроме того, учитываются такие характеристики места работы, как безопасность, престиж, комфорт и возможность продвижения по службе.

Участие человека в экономической деятельности характеризуется его потребностями и возможностями их удовлетворения, которые обусловлены характеристиками человеческого потенциала: здоровьем, нравственностью, творческими способностями, образованием и профессионализмом. Таким образом, человек в рыночной экономике выступает, с одной стороны, как потребитель экономических благ, производимых предприятиями, а с другой – как обладатель способностей, знаний и навыков, необходимых предприятиям, государственным и общественным органам.

Взаимосвязи населения и предприятий осуществляются через рынки экономических благ и ресурсов. В рассматриваемом аспекте важнейшим из рынков экономических ресурсов является рынок труда. На нем спрос формируется информацией предприятий о необходимом количестве рабочих мест, а предложение – информацией о численности и профессионально-квалификационных характеристиках людей, желающих работать. Кроме этого, учитывается информация о возможных ставках оплаты труда.

На рынке товаров и услуг спрос формируется исходя из потребностей населения и его доходов, а предложение – исходя из характеристик продукции и услуг, их объемов и стоимости.

Предложение рабочей силы качественно и количественно изменяется в зависимости от изменений в возрастной структуре населения, в системе профессиональной и общей подготовки, в силе влияния международного рынка труда на внутренний рынок и т. д. Дифференциация в предложении рабочей силы усиливается тем, что работники, имеющие одинаковые возраст и профессию, различаются по полу, состоянию здоровья, качеству профессиональной подготовки, опыту, а это, несомненно, сказывается на способности выполнять данную конкретную работу.

Изменение потребности в рабочей силе является, в основном, результатом сдвигов в спросе и, соответственно, производстве товаров и услуг, а также

изменений в технике и технологиях.

Таким образом, сбалансированность спроса и предложения рабочей силы на рынке труда затрудняется тем, что на них влияют различные силы: с точки зрения предложения главными факторами являются образование и профессиональная подготовленность, а с точки зрения спроса – тенденции экономического и технологического развития страны.

Главная цель политики в отношении рынка труда заключается в том, чтобы достичь приближения к количественному и качественному равновесию спроса и предложения рабочей силы.

При решении проблем занятости обычно выделяют трудоспособное и нетрудоспособное население страны. Потенциальными кандидатами на свободные рабочие места являются в большинстве своем лица трудоспособного возраста и некоторая часть лиц нетрудоспособного.

Модель поведения человека в организации может быть представлена с двух позиций: 1) с позиции взаимодействия человека с организационным окружением (в этом случае человек находится в центре модели); 2) с позиции организации, включающей в себя индивидов (в этом случае организация как целое является одной точкой рассмотрения).

Согласно первой модели, организационное окружение включает те элементы организационной среды, которые взаимодействуют с человеком. Стимулирующие воздействия охватывают весь спектр возможных стимулов, которые могут включать в себя речевые и письменные сигналы, действия других людей и т.п.

Человек под воздействием стимулирующих сигналов со стороны организационного окружения осуществляет определенные действия. В модели человек предстает как биологическое и социальное существо с определенными физиологическими и духовными потребностями, опытом, знаниями, моралью, ценностями и т.п. Реакция на стимулирующие воздействия охватывает восприятие этих воздействий человеком, их оценку и осознанное или неосознанное принятие решения об ответных действиях.

Действия, осуществляемые человеком, приводят к выполнению им определенных работ и одновременно оказывают определенное воздействие на организационное окружение. Результаты работы состоят из двух частей. Первое – это то, чего человек добился для себя, реагируя на стимулы, какие собственные проблемы, вызванные стимулирующими воздействиями он решил. Второе – что он сделал для организационного окружения, для организации в ответ на стимулирующие воздействия, которые организация применила по отношению к человеку.

Во второй модели организация относится к человеку как к ресурсу, наряду с финансами, материалами, информацией. Организация как единый организм, имеющий вход, подсистему трансформации, преобразования и выход в виде товаров и услуг, включает человека в блок “входа”, рассматривает его как элемент “входа”, ресурс и, наряду с другими ресурсами, использует в своей деятельности. Экономисты обозначают в таком подходе человеческий фактор как “труд”. Конечно, проблему управления трудовыми ресурсами решает не

абстрактная организация, а конкретные люди, занимающие различные ступени иерархии в пирамиде власти.

Управление трудовыми ресурсами (по М.Х. Мескону) включает в себя следующие этапы, которые представлены на схеме (схема 1).

1. Планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.

2. Набор персонала.

3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва.

4. Определение заработной платы и льгот.

5. Профорientация и адаптация.

6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, необходимым для эффективного выполнения работы.

7. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.

8. Повышение, понижение, перевод, увольнение – разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, а также процедур прекращения договора найма.

9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

Интенсивность профессионального совершенствования, проявление инициативы – вот основные показатели уровня практической подготовленности работника к выдвижению на более высокую должность или на более сложную работу. Лучше всего о наличии этого признака свидетельствуют не отдельные мероприятия, направленные на какие-либо частные улучшения производства, технологии, а мероприятия, представляющие собой программы, ориентированные на кардинальное совершенствование или коренное изменение каких-либо производственных или технологических ситуаций: повышение производительности труда, сокращение текучести кадров, развитие соревнования, совершенствование управления в подразделении и т.п.

Поскольку в нашей стране основным способом самореализации личности является труд, то, естественно, он имеет приоритет в жизненных планах. Важно, чтобы этот приоритет, связанный с планируемыми целями или средствами их достижения, сохранился на протяжении всего трудоспособного возраста. Помощь в определении работы как ведущего объекта планирования будущего должна осуществляться в формах профессиональной ориентации и переориентации.

Профессиональная ориентация помогает профессионально самоопределиваться, в первую очередь, молодому человеку, а также людям, которые в силу тех или иных обстоятельств вынуждены вновь выбирать профессию. Рассмотрим наиболее общие особенности молодых людей того этапа возрастного и социального развития, на котором происходит профессиональное самоопределение, выбор высшего учебного заведения и конкретной специальности. Специфику этого этапа определяет целый ряд качеств, возможностей, психофизиологических и социально-психологических харак-

теристик, с которыми нельзя не считаться в ходе профориентации.

Возрастные особенности профессионального самоопределения

Профессиональное самоопределение – процесс принятия личностью решения о выборе будущей трудовой деятельности. Профессиональное самоопределение является результатом длительного процесса развития личности молодого человека. Своими истоками оно восходит еще к раннему детству и дошкольному периоду, когда ребенок в процессе взаимодействия со взрослыми и в системе игр развивает познавательные психические процессы, психомоторные функции, способность к волевым усилиям и самооценке, усваивает правила поведения и моральные нормы, формирует определенную иерархию наиболее привлекательных для себя целей и наиболее приемлемых, лучше выполняемых действий и операций.

Подготовка к профессиональному самоопределению продолжается в начальных классах школы. В этот период осваиваются новые социальные требования, связанные с процессом обучения и режимом школы, воспитываются навыки общественного взаимодействия, чувство личной и коллективной ответственности за порученное дело, формируется преобладающий интерес к некоторым учебным предметам и, следовательно, закладываются элементы будущей предрасположенности к тому или иному виду профессионального труда. На начальные классы должно быть спланировано и проведение первых мероприятий профориентационной работы. Младших школьников необходимо целенаправленно знакомить с различными видами трудовой деятельности, с людьми разных профессий, с профессиями родителей, развивать у них положительное отношение к труду, раскрывать необходимость труда для общества.

Профориентационная работа еще в большей степени ориентирована на учащихся 5–9 классов (подростковый возраст). Ее цель на этом этапе – сформировать нравственную и трудовую основу выбора профессии. У подростка особенно интенсивно формируются моральные понятия, развивается нравственное сознание, зарождаются жизненные и профессиональные идеалы, появляется потребность осознать себя как личность, соотнести свои возможности со сверстниками и старшими, стать взрослее. Рассматриваемый период характеризуется все более активными попытками самовоспитания, самосовершенствования, стремлением подготовиться к будущему. Именно в эти годы закладываются основы общей и профессиональной направленности личности, вырабатывается представление о той профессиональной общности, в которую подросток включает себя в перспективе. Для профессиональной ориентации чрезвычайно важно не упустить из зоны своего внимания этот возрастной период, иначе многое затем придется перестраивать, менять в наклонностях и устремлениях подрастающего поколения.

Особый интерес представляют учащиеся 10–11 классов (ранний юношеский возраст), когда процесс профессионального самоопределения вступает в решающую стадию – дифференцируются, индивидуализируются и

становятся осознанными интересы к различным видам деятельности, формируется готовность к выбору определенной профессии. В юности заканчивается физическое созревание организма и большинство физиологических и психофизиологических функций достигает пика своих возможностей. Не случайно, что этот период считается лучшим для общего и профессионального обучения человека. Анализ показывает, что важнейшей ступенью, своего рода переломным этапом в деле профессионального самоопределения молодого человека является рубеж развития его личности, приходящийся на 14–15 лет, т.е. период перехода от старшего подросткового к раннему юношескому возрасту. Как правило, на этом этапе он должен определить свою профессиональную позицию.

Самоопределение связано с принятием решения о будущей работе. Качество самоопределения, его обстоятельность, обоснованность влияют на устойчивость планов, а устойчивость – на личную значимость работы в жизненных планах. Следовательно, на этапах профориентации важно обращать внимание прежде всего на укрепление личности в профессиональном самоопределении. Здесь нельзя допускать половинчатости, человек должен быть психологически подготовлен к принятию окончательного решения о выборе профессии. Плохую услугу оказывают предложения типа “попробуй”, “испытай”. Сама их форма не позволяет человеку проявить характер при возникновении трудностей в овладении профессией или в процессе работы.

Серьезную помощь в профессиональном самоопределении могут оказывать кадровые службы предприятий. Положительное влияние на самоопределение оказывают также беседы учителей, экскурсии на предприятия, и ознакомление с технологией и техникой. Все это должно использоваться. Но главное средство влияния – это люди предприятия, их профессиональное мастерство, их самореализация в труде. Сильное влияние на самоопределение молодежи оказывают непосредственная причастность специалиста, проводящего беседу, к производственному процессу, хорошее знание своего предприятия, трудового коллектива. Наконец, не последнюю роль играет личное удовлетворение выбранной профессией. Хорошо, если рабочие и служащие могут увлекательно рассказать о своей профессии. Но этим даром обладают далеко не все. Сильнее на человека действует демонстрация работы, особенно демонстрация приемов преобразования предмета труда, процесса превращения его в полезную вещь.

Встречи работников предприятия с учениками соседних школ должны быть систематическими. Профессиональное самоопределение складывается не на основе единичного впечатления. Устойчивым и осознанным оно становится в результате близкого знакомства с профессией. Как правило, наблюдение за мастерской работой другого человека вызывает желание повторить его действия самому. Положительные эмоции вызывают непосредственную реакцию на ситуацию, но не всегда способны поддерживать интерес к профессии в течение длительного времени. При изучении самого процесса труда формируется познавательный интерес, который придает большую устойчивость профессиональному самоопределению. Таким образом, профориентационная

работа предприятия должна основываться на постоянных контактах удовлетворенных своей работой, профессионально удачливых рабочих и служащих с молодыми людьми из ближайших школ.

Профессиональная переориентация

Необходимость в профессиональной переориентации возникает по многим причинам, в том числе в связи с разочарованием человека в профессии, изменениями в содержании труда, следующего за обновлением техники и технологии, а также различного рода естественными изменениями физических возможностей человека.

На ход профессиональной переориентации оказывают влияние следующие факторы:

- уровень творческих компонентов в новом виде деятельности;
- уровень сложности обучения новой профессии;
- связь профессии с последующим заработком и положением в коллективе;
- привязанность и удовлетворенность коллективом;
- отношения с руководством коллектива;
- условия труда, свойственные будущей профессии и др.

Наибольшие затруднения при переориентации связаны с двумя обстоятельствами: содержанием труда и удовлетворенностью коллективом.

Профессиональная ориентация и переориентация могут быть результативными лишь в том случае, когда их содержание и формы отвечают как основным целям этой работы, так и индивидуально-психологическим особенностям молодых людей, опираются на всестороннее изучение личности каждого юноши и девушки, строятся с учетом закономерной последовательности этапов развития их личности. Профориентация на производственные специальности должна исходить из многих характеристик молодежи: возрастных особенностей, специфики семейного воспитания, содержания практического опыта и условий жизни, своеобразия интересов и наклонностей, свойств темперамента и черт характера, устойчивых проявлений психического состояния, уровня физической подготовленности, доминирующих отношений к различным видам учебной деятельности.

Отбор кадров как функция управления

Профессиональный отбор – система мероприятий, позволяющих выявить людей, которые по своим индивидуальным качествам наиболее пригодны к обучению и эффективному выполнению профессиональной деятельности по определенной специальности.

Поскольку функции управления реализуются в отношении к человеку, то они, естественно, включают психологический аспект, связанный с: учетом специфических особенностей трудовой деятельности, для выполнения которой осуществляется отбор кадров; формированием образа личности на основе выявления системы свойств и качеств, которые необходимы для выполнения

деятельности; выбором методов и средств изучения личностных свойств и качеств.

В любой профессиональной деятельности есть стабильные составляющие (автоматизированные навыки, действия, движения, операции) и переменные, связанные с конкретными условиями, в которых она осуществляется. При отборе кадров важно принимать во внимание обе составляющие. При этом может оказаться, что наиболее существенными будут как раз условия, вызванные спецификой конкретного рабочего места.

Постоянные и переменные составляющие отражаются в объектах условиях трудовой деятельности, в содержании деятельности (действия и операции).

В соответствии с объектами и содержанием деятельности определяется квалификационная характеристика – краткое изложение основных знаний, навыков и умений, прав и обязанностей, предъявляемых к различным специальностям в организации.

Кроме того, объекты и содержание деятельности в определенной степени выступают в качестве критериев, по которым разрабатывается психограмма – описание психологических характеристик, которые необходимы для выполнения профессиональных обязанностей.

В психограмму включаются требования, предъявляемые профессиональной деятельностью к психическим процессам (восприятию, вниманию, памяти, воображению, мышлению, речи), психическим состояниям (работоспособности, стрессоустойчивости), эмоциональным (импульсивность, аффектация, индифферентность) и волевым (настойчивость, последовательность, сдержанность) характеристикам. Некоторые из этих психологических требований являются основными, главными, без них вообще невозможна качественная деятельность. Они входят в структуру задатков – составной части способности к данному виду труда.

Другие психические характеристики играют на первый взгляд второстепенную роль. Если кто-либо не отвечает психологическим требованиям этой группы, предъявляемым профессией, то отрицательные последствия этого несоответствия сказываются не столь быстро, но при неблагоприятных условиях они практически неизбежны.

Психологическое несоответствие требованиям профессии особенно сильно проявляется в сложных ситуациях, когда требуется активная мобилизация личностных ресурсов для решения сложной, чаще всего нестандартной задачи. Отсюда следует, что чем сложнее объект и содержание труда, тем внимательнее следует относиться даже к минимальным отступлениям от требований, предъявляемых к психике человека.

При отборе кадров целесообразно ориентироваться не на отдельные характеристики психики, а на черты личности как целостные образования, как ее системные свойства. Чем труднее для освоения профессия, чем более значима она в производственном и социальном отношении, тем крупнее должны быть блоки личностных свойств, принимаемых в качестве основы профессиональной пригодности. Когда же дело касается таких видов

деятельности, как руководство, то при отборе кадров приходится ориентироваться на всю личность как социальное системное качество.

В формировании целостного образа личности существенную роль играют, с одной стороны, опыт работы с людьми, имеющийся у лиц, принимающих кадровые решения, а с другой – их установки и ценностные ориентации. Например, бессмысленно ожидать, что руководитель, сделавший своей управленческой концепцией “план любой ценой”, будет ориентироваться при отборе кадров на людей, отличающихся по этой ценностной ориентации от него. Нужно иметь в виду, что нередко люди считают только свои личностные особенности в наибольшей мере соответствующими содержанию работы и ситуации. Следовательно, и отбор они осуществляют с ориентацией на свои методы работы и личностные свойства. Уже в этом подходе может быть заложена причина систематических промахов, недостатков в отборе и расстановке кадров.

Результативнее осуществляют отбор лица, обладающие способностью самокритично оценивать свои методы и личностные качества. В этом случае важнейшим принципом решения кадровых вопросов становится принцип компенсации. Реализуя его, можно создать стройный ансамбль из лиц, обладающих разными достоинствами. В целом такой ансамбль в большей мере соответствует решаемым профессиональным задачам, чем один, пусть даже универсально одаренный человек.

При формировании целостного образа личности нередко допускаются ошибки, связанные с неправильной интерпретацией эмпирического материала, характеризующего поведение и деятельность. В свою очередь такая интерпретация приводит к наделению личности качествами, имитирующими социально значимые.

Например, общепризнанными профессионально значимыми качествами личности, считаются требовательность, деловитость, инициативность, дисциплинированность, ответственность. Но бывает, что наделяется этими качествами личность на основании тех характеристик деятельности, которые в большей мере соответствуют не требовательности, а самодурству, не деловитости, а делячеству, не инициативности, а импульсивности, не дисциплинированности, а лени, не ответственности, а непомерному мнению о самом себе и принижению роли других работников.

Ориентация в отборе на целостный образ личности позволяет лучше, чем ориентация на изолированные качества, черты, представить динамику поведения в связи с резкими изменениями деловой ситуации, а также определить темп и качество освоения любых объектов и средств деятельности, т.е. позволяет в большей степени предвидеть характер, направленность деятельности в обстановке, которая требует предельной самостоятельности.

Методы изучения личности при отборе кадров

К числу наиболее результативных методов изучения личности относятся следующие:

- наблюдение;
- индивидуальная беседа;
- экспертный опрос;
- анкетирование;
- тестирование;
- применение проективных методик;
- применение личностных опросников;
- изучение жизненного пути личности;
- изучение мнения коллектива, в котором работает личность;
- изучение ближайшего окружения личности;
- специальное помещение личности в ситуации, наиболее подходящие для проявления профессионально важных качеств и свойств.

Процесс изучения личности разбивается на два основных этапа. Первый этап – выполнение в течение некоторого времени совместной работы. При этом кандидат должен иметь возможность проявить инициативу, работать с увлечением. Второй этап состоит в постепенном расширении круга вопросов, являющихся предметом общения. Сначала это преимущественно вопросы работы, потом – межличностных отношений, личных переживаний и планов.

В изучении жизненного пути лучше придерживаться проблемной методики. Конечно, можно попросить рассказать о себе. Но, как правило, на это следуют сбивчивые и очень общие ответы. С такими ответами приходится проводить специальную аналитическую работу, чтобы отсечь второстепенное от главного. Проблемный метод состоит в том, что изучается какой-либо жизненный период или, еще лучше, жизненная ситуация. Поступки личности в условиях этой ситуации позволяют выйти на соответствующие им качества и свойства личности. Можно изучать личность посредством постановки проблемного, альтернативного вопроса, который ей уже приходилось решать в тот или иной период жизни. Такой метод особенно результативен при выявлении динамики ценностей и поведения личности.

Изучение мнения коллектива, в котором работает человек, позволяет дополнить образ личности наиболее ценными характеристиками, свидетельствующими о проявлении качеств и свойств в повседневной, привычной обстановке. Кроме того, в коллективе активность личности многопланова, что позволяет выявить в ней самое существенное, проявляющееся буквально во всех сторонах ее бытия. Наконец, мнение коллектива – это, как правило, мнение взвешенное, следовательно, в большей степени объективное.

Изучение ближайшего окружения (друзей, партнеров по общению, отдыха, интересам) позволяет как бы увидеть личность, отраженной в других. Конечно, друзья могут сильно различаться, но в то же время тянуться друг к другу. Однако чаще всего длительное взаимное влечение, симпатия, активное сотрудничество возможны только на основе идентичных ценностей, составляющих убеждения личности.

Включение человека в ситуации, которые ставят его перед необходимостью проявить свои личностные качества, обычно связано с проверкой на самостоятельность, творчество, твердость, влияние на других людей,

способность мобилизовать себя на борьбу с трудностями. Лучше всего это делать в типичной рабочей обстановке, используя поручения, к которым специалист не успел привыкнуть.

Наконец, для составления мнения о личности показательно ее представление о себе в целом и, особенно, о том месте, которое она занимает в коллективном труде. Преувеличение собственной роли, замалчивание значимости достижений других лиц, как правило, свидетельствует о качествах, мешающих организации общей работы, ведущих к разрыву деловых и межличностных отношений в коллективе.

Установление профессиональной пригодности

По существу отбор кадров по своему содержанию связан с установлением профессиональной пригодности работника. Профессиональная пригодность – совокупность знаний, умений и навыков, а также личностных свойств и качеств, которыми необходимо обладать человеку для успешного выполнения определенных профессиональных обязанностей. При этом необходимо различать потенциальную и реальную профессиональную пригодность. О потенциальной профессиональной пригодности речь идет, когда рассматриваются вопросы формирования резерва на выдвижение. Наличие такой пригодности, собственно, и является основанием для выдвижения в резерв. Реальная профессиональная пригодность постепенно складывается в результате овладения знаниями, умениями и навыками, личностными качествами, адекватными более высокой профессионально-должностной позиции. На какие поведенческие и деятельностные факторы необходимо ориентироваться для принятия решения об уровне реальной профессиональной пригодности? Можно указать на следующие признаки деятельности и поведения, свидетельствующие о проявлении профессиональной пригодности: положительные изменения в работе; возрастание общественной активности; преодоление действий и поступков, вызвавших напряженность и конфликтные ситуации; результаты первых лет работы.

Вопрос 2. Маркетинг организационного поведения

Для удовлетворения своих многообразных потребностей, человек всегда выступает как субъект (носитель активного начала) целенаправленного воздействия на объект (избранный им предмет, явление). Деятельность – взаимодействие человека с окружающей действительностью. Ее содержание составляет целесообразное изменение и преобразование избранного объекта.

Основным видом человеческой деятельности является труд, а ее атрибутом (свойством) – отношения. Для трудовой деятельности характерны: 1) целеполагание (сознательность); 2) активность (энергичность, интенсивность); 3) продуктивность (результативность, практическая полезность); 4) социальная значимость (общественная ценность).

Академик А.Н.Леонтьев называет деятельность “единицей жизни,

опосредованной психическим отражением”. Иначе говоря, деятельность – высший носитель человеческого бытия, необходимое условие жизни. Деятельность складывается из деяний, актов и действий.

Деяние – форма проявления активности субъекта в практической деятельности и достигнутый результат. Посредством анализа совокупности деяний можно составить социально-психологический портрет личности. Что человек делает, – утверждает Г.Гегель, – таков он и есть.

Поведенческий акт – элемент деятельности, вычленимый по признаку его относительной однородности. Актом может быть действие или часть его, но непременно акт деятельности имеет определенное начало, протекание и завершенность.

Действие – единица деятельности, определяемая конкретной ситуацией. Это звено осуществления какой-либо деятельности, подчиненное ее мотиву. Однако действие обладает определенной самостоятельностью, поскольку оно может входить в состав различных деятельностей.

В ходе выполнения действия осуществляется контакт субъекта с объектом ради достижения определенных результатов. Для этого действие трансформируется в операции, т.е. способы, каким оно выполняется. Психологическое понятие операции следует отличать от понимания обособленной части какого-либо технологического процесса.

Посредством деятельности (деяний, актов и действий) происходит включение человека в систему отношений и взаимоотношений. Следовательно, можно заключить, что деятельность выступает, как предпосылка и основа понимания поведения человека. Причем, предметная, духовно-практическая деятельность и поведение не просто два взаимосвязанных процесса. Это один и тот же процесс сознательного проявления личностью своего отношения к жизни, действительности, к другим людям.

В “Толковом словаре живого великорусского языка” этимология (происхождение) слова “поведение” объясняется так: приставка – “по” означает решительное начало действия (например “по”-думать, “по”-ехать, “по”-слать) и корня “ведение” – вести, водить, весть, т.е. “вести себя чинно или дурно, держать себя, поступать”. Как дефиниция (определение) у В.И.Даля звучит так: “Поведение – образ, каким ведет себя человек, нравственный род жизни, правила и поступки”.

В целом поведение в структурно-содержательном плане представляет собой последовательность и систему поступков в различных сферах жизнедеятельности. Человек не просто “*Homo sapiens*” – человек разумный, но и человек поступающий. Все его бытие соткано из поступков.

Поступок – единица, элемент, социально оцениваемый акт поведения. Это конкретные действия (или бездействия) человека, приводящие к определенному результату, имеющему положительную или отрицательную ценность.

Поведение человека является мерой выражения его сущности как члена сообщества (группы). Коллективная перцепция (восприятие, оценка) особенно характерна для малых групп. Здесь чаще всего проявляется аффиляция как стремление человека быть в обществе других людей. Следствием этого

является психическая контагиозность как групповое состояние, когда при совместной деятельности индивидов образуются сложные побуждения к действиям и поведению.

Поведение – образ жизнедеятельности, внешнее выражение деятельности. Человек всегда так или иначе “ведет себя”. Человеческое поведение не следует смешивать с другими значениями этого слова. В поведении человека всегда присутствуют два аспекта: 1) внешне-воспринимаемые окружающими – реакции и действия человека в ответ на воздействие среды, обстоятельств, стимулов; 2) внутренний – то, что связано со смыслом его поведения, преднамеренностью, целеустремленностью, мотивацией. Сознательное программирование действий и поступков, специфическое выражение и конкретизация социальной практики – суть человеческого поведения. При этом деятельность выступает опосредующим звеном между ним, его сознанием и внешними предметами и явлениями, на которое оно направлено.

Само поведение обуславливается рядом факторов: 1) биологических (строением тела, состоянием здоровья); 2) психологических (уровнем развития психики); 3) социальных (влиянием среды, жизненным опытом, профессией и т.д.).

Человеческое поведение – проявление социальной активности, результатом которой является социально-приемлемое поведение, отвечающее характеру общественного устройства, его требованиям, объективирующее высокий уровень развития личности.

Поведение носит общественный характер, в его содержании и проявлениях жизненно заинтересованы другие люди. Оно важно как при соблюдении правил общечеловеческого общежития, так и в производственной деятельности групп (организационное поведение).

По действиям и поступкам оценивается человек. Только по поступкам мы судим о мотивах (внутренних побуждениях), мыслях и чувствах человека. Содержание поступка так или иначе выражает свойства и качества личности.

Для поступка, в отличие от импульсивного действия, характерно наличие намерения, плана его реализации, выбора соответствующих средств для достижения поставленных целей, иначе говоря, его осознанность. Великий русский писатель Л.Н.Толстой справедливо утверждает: “Поступки, освещенные сознанием – это такие поступки, которые мы совершаем свободно, то есть совершая их, знаем, что мы могли бы поступить иначе”.

В научной литературе для обозначения понятия поступок обычно применяется слово праксис (от греч. praxis – действие) – организованное, координированное, сознательное действие.

Поведение не бывает “вообще”, а всегда имеет конкретные истоки и определенную направленность. Во-первых, различают стихийное и сознательное поведение. Стихийное поведение – поведение вне контроля сознания, неорганизованные действия и поступки. Они совершаются рефлекторно, автоматически (например, реакция защиты), т.е. тогда, когда берут инстинкты (генетически закрепленные, приспособительные формы поведения). Стихийность может также проявляться при искусственном

отключении сознания (во сне, при гипнозе, в состоянии сильного опьянения, приеме наркотиков и др.). Идеи бессознательного, стихийного поведения нашли широкое освещение в трудах немецкого философа Артура Шопенгауэра (1788–1860) и австрийского врача и психиатра Зигмунда Фрейда (1856–1939).

Сознательное поведение – подчинение поведения заранее принятой, осознанной, преднамеренной цели. Это вменяемые действия и воздержание от недостойных поступков. Они могут быть произвольными и непроизвольными, но всегда их главным регулятором является сознание. Действия и поступки контролируются и самооцениваются. Сознание определяет комплекс осмысленных и ответственных действий и поступков.

Но, как известно, нет правила без исключения. Таким исключением выступает стихийное поведение – неосознанное поведение, не соответствующее социально-нравственным нормам и правилам. Отклонения, расстройство, дезорганизация поведения индивида в группе различаются как девиантное и делинквентное поведение.

Девиантное поведение (от лат. *deviatio* – отклонение) – нарушение общепринятых правил, порядка взаимодействия между людьми. Обычно это незначительные и случайные формы отклонений (оплошности, ошибки, срывы, ложь, обмен, грубость, умолчание, бездействие, халатность и др.). Поскольку девиантное поведение, как правило, носит открытый, непроизвольный характер, логично предположить, что оно вызывается сложившимися обстоятельствами, ситуациями, которые и дезорганизуют поведение. Поэтому его коррекция осуществляется непосредственно членами группы и руководителем.

Делинквентное поведение (от лат. *delinquens* – правонарушитель) – поведение, противоречащее требованиям социальных, правовых и нравственных норм.

Выражением такого поведения в умеренных формах является лень, жесткость, агрессивность, корыстолюбие, озлобленность, зависимость, лживость. В своих крайних формах оно проявляется в аморальных и противоправных проступках. Проступок – действие или бездействие, наносящее вред материальным или духовно-нравственным ценностям и представляющее социальную опасность.

Проступки как единичные акты отдельных лиц могут перерастать, превращаться в преступления – уголовно наказуемые деяния и из индивидуальных разрастаться до групповых, т.е. массовидных явлений. Вот почему, по поводу самых разных, казалось бы незначительных проявлений отклоняющегося поведения надо, что называется, “бить тревогу”, применять профилактические меры воздействия.

Самым верным и испытанным средством в этом отношении служит знание и учет видовых (общечеловеческих) и индивидуальных свойств и качеств личности, а также сообществ (групп) людей.

Работая в организации, человек постоянно взаимодействует с организационным окружением, т.е. с той частью организации, с которой человек сталкивается во время своей работы в ней. В первую очередь – это

рабочее место. Однако, для большинства людей организационное окружение значительно шире их рабочего места и включает такие характеристики и составляющие организации как производственный профиль, положение в отрасли, положение на рынке, размер организации, ее месторасположение, руководство, организационная структура, правила поведения и внутренний распорядок, условия труда, система оплаты, система социальных гарантий, философия организации, общения, трудовые отношения и еще многое другое. Каждый член организации имеет свое собственное окружение, так как, во-первых, он выделяет для себя те характеристики и аспекты организации, которые для него важны, и, во-вторых, потому что он сам обычно занимает вполне конкретное место в организационном окружении, выполняет функции и осуществляет работу.

Главные проблемы взаимодействия человека и организации возникают от несовпадения обоюдных ожиданий. Сделать соответствующими друг другу ожидания человека и ожидания организации очень трудно, так как они складываются из множества отдельных ожиданий, для согласования которых нужно обладать искусством управления.

Вопрос 3. Маркетинговый подход к менеджменту

Маркетинговый подход к менеджменту – комплексная система мер по организации управления, основанная на изучении стиля управления с целью оптимизации организационного поведения. Содержание маркетингового подхода к менеджменту включает рассмотрение сущности стиля управления, анализ и характеристику стиля управленческого поведения, влияние стиля управления на результаты деятельности.

Стиль управления (от греч. *stylos* – буквально стержень для письма) – относительно устойчивая система практической деятельности, индивидуальный почерк управления.

Определение своего стиля управления и гибкое применение наряду с ним разных стилей управления дает возможность использовать все существенные факторы ситуации и другие источники влияния руководителя.

Основными измерениями стилей управления по-прежнему являются авторитарность – демократичность и направленность на установление хороших отношений между работниками или на выполнение поставленной задачи. С точки зрения управления по результатам важнейшим является измерение результативность – эффективность, которое означает умение объединить основные стили управления и существенные факторы ситуации наиболее благоприятным образом для получения хороших результатов.

Поскольку в практической работе, как правило, невозможно пользоваться идеальными стилями управления, необходимо, всесторонне изучив разные стили управления, выработать свой собственный стиль управленческого поведения.

Многостороннее тестирование стиля управления предполагает получение отзывов о нем с разных сторон.

Чем больше руководитель получает отзывов о своем стиле управления, тем шире будут возможности для многосторонних выводов. Следует отметить, что выводы здесь важнее самого процесса тестирования. При этом нужно зафиксировать некоторые выводы, возникающие по ходу тестирования:

1. В каких вопросах было получено подтверждение хорошим способам действия?
2. В какой части тесты побуждают к переосмыслению применяемого стиля управления?
3. Проведение каких мер для изменения стиля управления подсказывают результаты тестов?

С позиции результативности практической работы между реальным стилем управления и ожидаемым стилем управления должно быть соответствие.

Основным исходным моментом, наряду с пригодными для использования теориями о стилях управления, должен быть персональный способ действия руководителя. Сохранение и совершенствование персонального стиля дает руководителю возможность использовать все сильные стороны каждого из существующих стилей управления.

Обычно различают три основных стиля управления: демократический, либеральный и авторитарный.

Как определенный тип поведения менеджера наиболее благоприятным является демократический стиль – стратегия сотрудничества с работниками фирмы в производственной деятельности. Этот стиль предполагает активное участие членов коллектива в принятии и реализации управленческих решений (отсюда и его другое название – коллегиальный). Руководитель прислушивается к мнению сотрудников, что способствует созданию творческой атмосферы, развитию их инициативы, самостоятельности, дисциплинированности.

Демократический стиль – стиль управления, который характеризуется определенным распределением полномочий между руководителем и коллективом. Руководитель старается решать дела, советуясь с подчиненными, особенно в сложном положении. С удовольствием прислушивается к мнению своих коллег. В работе широко опирается на общественные организации, а многие вопросы целиком выносит на обсуждение коллектива. Единолично решает только самые срочные, оперативные вопросы. К подчиненным чаще обращается с просьбой, советом, рекомендациями, реже – приказывает. Систематически контролируя работу, всегда заметит положительные результаты, похвалит подчиненных. Требователен, но одновременно справедлив. Руководитель старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе, а когда нужно, отстаивает их интересы. В общении с подчиненными всегда вежлив и доброжелателен, регулярно оповещает их о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть. На критику обычно не обижается, а прислушивается к ней. Если сам чего-то не знает, то не боится это показать, старается окружить себя квалифицированными специалистами. Демократичный руководитель стремится

к тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно.

В творческих и высокоорганизованных коллективах благоприятным является либеральный стиль – свободный, ненавязчивый, ориентированный на самоуправление членов группы. Руководителю нет необходимости проявлять жесткие требования, если каждый член коллектива сам строго спрашивает с себя и со своих коллег. В этом случае вполне достаточно дать совет, проконсультировать, мягко поправить. Однако, в ряде случаев этот стиль выливается в попустительство из-за безволия руководителя, что, разумеется, не способствует организационному поведению.

Либеральный стиль – стиль управления, который характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Многие, даже важные, дела фактически решаются без его участия. Либеральный руководитель постоянно ожидает указаний сверху и даже требует их. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных, сам же не часто берется за выполнение сложного дела, а предпочитает от него уходить. Решает, в основном, те вопросы, которые назревают сами. Нередко такой руководитель боится отвечать за свои действия, хочет уменьшить свою ответственность. Контролирует работу от случая к случаю, отличается низкой требовательностью к подчиненным. Недостаточно общителен, с людьми разговаривает мало, в обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие. Критику обычно выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает. Свои недостатки в знаниях либеральный руководитель пополнить не стремится. В управленческой работе недостаточно заинтересован и подходит к делу, скорее, формально.

Однако в действительности эти стили управления, как правило, встречаются не в чистом виде, а в следующих сочетаниях: авторитарно-демократический, демократически-авторитарный, авторитарно-либеральный, либерально-авторитарный, демократически-либеральный, либерально-демократический.

Важно обратить внимание также на то, насколько собственная оценка руководителем своего стиля работы совпадает с оценкой стиля его работы со стороны его подчиненных. В случае значительных расхождений следует выяснить их причины.

Авторитарный стиль – преобладание командно-административных методов управления, пренебрежение мнением подчиненных. Данный стиль – стиль директивный, разновидность волюнтаризма (чрезмерного своеволия), переоценивающий роль приказа и санкций в повышении производительности труда и достижения дисциплинированного поведения. Подобное управление вполне достижимо в исключительной обстановке и на ограниченный отрезок времени – во время боя, стихийного бедствия и других экстремальных условиях, когда борьба мнений, дебаты, конечно, излишни.

Авторитарный стиль – стиль управления, который характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их, большинство вопросов (даже

за коллектив) решает сам. Преобладающими методами управления являются приказы, кроме того, авторитарный руководитель наказывает подчиненных: делает замечания, выносит выговоры, лишает различных льгот. Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и каждый этап деятельности всего коллектива, нередко вмешивается в их работу. Очень требователен. Бывает даже придирчив. Его в первую очередь интересует выполнение поставленных перед коллективом задач. Поэтому он обращает меньше внимания на то, как в коллективе относятся друг к другу. Общение с подчиненными специально ограничивает, держится от них на расстоянии. В общении бывает нетактичным и даже грубым, а когда ему указывают на недостатки в обращении с людьми, он не желает ничего изменять в себе. Руководитель не любит, когда ему возражают, когда его критикуют, и не скрывает этого. Свое мнение подчиненным навязывает или принимает решение сам, а говорит, что это мнение всех.

Превращение авторитарного стиля в повседневный уклад руководства делает его совершенно непригодным для организационного поведения. Когда одно лицо сосредоточивает в своих руках, как говорится, все бразды правления, то:

- разъяснения подменяются директивными указаниями;
- обсуждения – администрированием;
- групповые решения – единоличными указаниями;
- критичность и самокритичность – разносом и взысканиями;
- разумная требовательность – грубостью;
- гласность – бюрократическим отгораживанием от подчиненных;
- делегирование полномочий – самовластием в мелочах.

В результате происходит не только личностная деформация руководителя, но, что еще хуже, – у подчиненных утрачивается инициатива и заинтересованность в результатах деятельности, которую они рассматривают как обременительную повинность. И как следствие, возникновение у работников фрустрации (от лат. *frustratio* – обман, тщетное ожидание, расстройство) – психического состояния гнетущего напряжения, тревожности, вызываемого неудовлетворением мотивированных потребностей.

Важную роль в профилактике фрустрации играет гомеостаз. Гомеостаз – обязательный атрибут организационного поведения.

Важнейшая функция властных полномочий руководителя состоит в установлении оптимальных отношений с подчиненными, предупреждении причины порождения конфликтных ситуаций и деструктивных конфликтов, дезорганизующих деятельность и поведение членов производственных групп.

Переход к авторитарному стилю управления является оправданным лишь при неблагоприятных условиях выполнения задач, стоящих перед коллективом. Тогда использование авторитарных методов дает более высокие показатели. В других случаях более высокие производственные показатели у демократического стиля руководства. Несколько ниже показатели авторитарно-демократического и авторитарно-либерального стилей управления. Наименее эффективным оказывается либеральный стиль руководства.

Таким образом, наиболее благоприятные условия для выполнения планов созданы в тех коллективах, где в стиле управления преобладает компонент демократичности. Авторитарность положительно сказывается только в пределах своих средних значений. Либеральность оказывает отрицательное влияние.

При неблагоприятных условиях работы авторитарные руководители сосредоточивают внимание на выполнении плановых заданий и мало интересуются улучшением условий труда своих подчиненных. Авторитарные руководители стараются воздействовать на подчиненных, в основном, с помощью материальных поощрений, принижая тем самым значение моральных стимулов в труде.

Удовлетворенность отношениями в коллективе выше при демократическом стиле управления. При авторитарном стиле невозможна высокая эффективность воспитательных функций руководителя, осуществляемых через общение.

Либеральное руководство сопровождается достаточно теплыми отношениями между подчиненными, однако это не является заслугой руководителя. Либеральный стиль характеризуется недостаточным включением руководителя в руководство коллективом, поэтому в управлении оказывается задействован довольно широкий круг других лиц.

Авторитарное руководство в некоторых случаях даже повышает сплоченность в коллективе, однако это обычно связано с противостоянием выраженного авторитарного руководства и неформального лидерства. В целом такая ситуация неблагоприятно сказывается на социально-психологическом климате в коллективе.

Дисциплинированность наиболее развита в коллективах с демократическим и авторитарным стилями управления. Однако авторитарные руководители для поддержания дисциплины, в основном, используют административные методы управления. В коллективах же с демократическим стилем руководства работники более сознательно используют дисциплинарные требования, а руководитель меньше пользуется прямыми указаниями. Наиболее низка дисциплинированность при либеральном стиле управления.

Тема 13. «Управление поведением организации»

Вопрос 1. Стратегия управления организационным поведением

Вопрос 2. Тактика управления организационным поведением

Вопрос 3. Технология управления организационным поведением

Вопрос 1. Стратегия управления организационным поведением

Долговременный успех любой компании определяется верно выбранной стратегической ориентацией высшего руководства, наилучшим образом раскрывающей человеческие ресурсы. После того, как японские менеджеры,

осознавая социальную ответственность своих фирм перед обществом, в середине 70-х годов начали задумываться над вопросами: “Что является долгосрочной целью компании?”, “Как компания может приспособиться к изменениям в окружающей среде?”, “Как можно эффективнее использовать работников?”, многие японские фирмы вышли на передовые рубежи в разработке новых технологий, выпуске высококачественной продукции. Ответы на эти вопросы определяют, насколько высшее руководство фирм привержено стратегии основательных решений.

Стратегия основательных решений – стратегия, жизненно важная в сфере бизнеса, определяющая глобальную цель и направления развития организации на 10-15 лет. Искусство высшего руководства предприятий определяется способностями в стратегическом планировании. Менеджеры, мыслящие стратегически, способны предвидеть изменения внешних условий и своевременно переориентировать использование своих ресурсов. Один из ведущих экспертов по стратегическому планированию Д. Зиммерман утверждает, что при уменьшении ресурсов в условиях мировой конкуренции и росте издержек даже наиболее эффективная организация в бизнесе не может долго выдержать без ясного стратегического планирования. Современная компания должна сформулировать четкую стратегию, за которой последует эффективная деятельность.

В эффективном менеджменте для выработки стратегии с точки зрения Д.Зиммермана используется 10 движущих сил:

- поиски новых рынков;
- разработка новых продуктов и услуг;
- улучшение сервиса для потребителя;
- разработка технологии;
- улучшение возможностей продукции;
- улучшение методов продажи;
- улучшение методов распространения;
- получение природных ресурсов;
- увеличение производства и прирост;
- увеличение возврата капиталовложений и прибыли.

Для того, чтобы развить у сотрудников фирмы способность принимать основательные решения, менеджеры высшего и среднего звена управления:

- оценивают подчиненных за достаточно длительный промежуток времени, определяя, как работники способствуют достижению стратегической цели (менеджеры склонны выделять и вознаграждать лучших работников);
- выдают менеджерам различного уровня управления часть премий в виде акций, которые можно превратить в наличные средства лишь при уходе на пенсию или увольнении из компании;
- инвестируют основные исследования, разработки, производство новых товаров на конкретные сроки выполнения;
- выплачивают бонусы работникам, когда компания получает большую прибыль (в Японии помимо ежемесячной заработной платы бонусы выплачиваются дважды в год; сумма бонуса определяется трудовым

контрактом).

Лучшие американские и японские фирмы, такие как ИБМ, “Диджитал эквипмент корп.”, “Мацусита”, “Хитачи”, регулярно модернизируют производство и вкладывают деньги в новые и лучшие способы выполнения работ, инвестируют рост и развитие преданного, хорошо обученного коллектива, создают такое обслуживание потребителя, которое порождает повторный бизнес, вознаграждают сотрудников на основе продолжительной программы за нахождение способов более эффективной работы, определяют, что ключ к повышению производительности труда – качество, постоянно вкладывают средства в разработку новых и лучших товаров. Менеджеры этих фирм понимают, что люди непосредственно связанные с работой, знают о ней больше и стараются использовать их идеи.

До настоящего времени очень многие наши руководители следовали принципу: “Не совершай ошибок”. Не совершай ошибок, будь послушным и через некоторое время высшее руководство продвинет тебя по служебной лестнице. Ничего не предпринимай, жди указаний – и ты прочно удержишься в своем кресле. Именно этот “ошибочный” принцип не позволил многим нашим руководителям действовать и получать результаты, не теряя времени, с середины 80-х годов.

Преуспевающие компании поощряют своих сотрудников на обдуманный риск, предоставляют им возможность ошибаться, осознавая, что разумные ошибки – часть платы за их личный рост и рост компании. Управленческую стратегию риска наиболее четко определил С. Джобс, один из учредителей преуспевающей американской компании “Эппл Компьютер”: “Мы нанимаем действительно великолепных людей и создаем атмосферу, в которой люди могут ошибаться и развиваться”.

Стратегия риска – стратегия, жизненно необходимая предприятиям для быстрого экономического роста. Согласно экономическому закону Бозма-Боэрка – существующие средства производства обеспечивают наилучшие результаты предпринимательской деятельности за счет большего риска. Поэтому способность высшего руководства вести рискованный (венчурный) бизнес является основой предпринимательской деятельности.

Реализация стратегии риска доступна высшему руководству достаточно высоким уровнем управленческой культуры, поскольку требует верного ответа на стратегический вопрос: “Каким должен быть наш бизнес в будущем?”, требует перераспределения уже помещенного капитала или займа дополнительных средств, профилактики и устранения возможных конфликтов внутри организации, мастерства в стратегическом планировании, поддержки и поощрения сотрудников, рискующих с умом.

Риск с умом – это риск, который себя оправдывает, предусматривает четкую цель, уверенность в том, что возможно будет перенести худший результат, способность сопоставить вероятные трудности с вероятными приобретениями и способность ограничить свои потери. Лучшие фирмы имеют в своем штате экспертов, которые определяют, когда необходимо прекратить вкладывать средства в то или иное рискованное предприятие. Это один из

самых высокооплачиваемых специалистов. Как гласит древняя мудрость: “Если Вы проигрываете тигру в перетягивании каната, отдайте ему веревку, пока он не добрался до ваших рук. Вы всегда сможете достать другую веревку”.

По оценке американских специалистов по менеджменту, психологический климат в организации, способствующей реализации рискованных инициатив, позволяет сотрудникам работать наиболее эффективно и творчески.

Цель любой организации – достижение определенных результатов. Слишком многие крупные компании страдают от недостатка предпринимательства, от составления многочисленных отчетов, анализа фактов, цифр. Стратегия действенности – стратегия, которая определяется принятием эффективных управленческих решений и позволяет организации поддерживать хорошее работоспособное состояние. Самый эффективный подход к процессу принятия решений имеют японцы, их управленческие решения высоко эффективны. Японский процесс группового принятия решения сосредоточен на понимании проблемы, в отличие от американского или европейского восприятия “принятия решения” как ответа на поставленный вопрос.

Японские работники обсуждают предложенное решение всей организацией до тех пор, пока не будет достигнуто согласие, и только затем они принимают окончательное управленческое решение. Желаемый конечный результат группового решения – получить согласованное действие всех сотрудников. В настоящее время лучшие американские и европейские компании используют японский подход в принятии решения, поскольку при этом наиболее полно раскрывается внутренний потенциал каждого сотрудника. При этом менеджеры эффективно реализуют стратегию действенности, и принятие решений для подчиненных становится хорошей привычкой.

Цель эффективной организации – способствовать тому, чтобы обычные люди достигали необыкновенных результатов. Для достижения этой цели менеджеры используют стратегию эффективных сотрудников-профессионалов.

Заинтересовать сотрудников в выполнении любой работы можно только тогда, когда их деятельность имеет значимую цель, способ измерения, позволяющий подчиненным определять свое развитие, и значимые вознаграждения. Требуемые действия должны соответствовать возможностям сотрудников, которые их будут выполнять, поэтому прежде всего необходимо убедиться в том, что выбран подходящий специалист для данной работы. Люди, у которых не хватает способностей для какой-либо деятельности, тратят очень много времени и энергии, стараясь сделать то, чего они сделать фактически не могут.

Каждый сотрудник должен иметь ясное представление о том, как его работа способствует развитию фирмы. Во-первых, это повышает мотивацию к производительной работе и, во-вторых, способствует экономии времени рабочего. Предпринимательство требует, чтобы существовала постоянная возможность индивидуального совершенствования сотрудников. Внимание менеджеров должно быть сосредоточено на сильных профессиональных сторонах работника. Подбор и самосовершенствование персонала являются

задачами высшего руководства. Если руководитель фирмы подписал контракт с высококлассным профессионалом, являющимся “победителем”, то для такого специалиста следует лишь четко определить цель, критерий ее оценки и способ вознаграждения, и этого будет достаточно для реализации им управленческого решения.

Если менеджер попал в подразделение, в котором у сотрудников уже были выработаны плохие навыки труда, то ему необходимо периодически использовать контроль над достижением цели, подчеркивая, что вознаграждаются только результаты, а не “ведра пота” и отработанное время. В противном случае эти отрицательные навыки могут перевести сотрудников в разряд “процедурщиков”, которым безразлично, что делается, но очень важно, как делается. Обычно это кончается тем, что они делают не то, что нужно, но делают это очень хорошо. Для того, чтобы сотрудники чаще задумывались над тем, что они делают, эффективные менеджеры требуют от каждого сотрудника ежедневно выделять немного времени для осмысления целей своей работы и путей их достижения. Разработанные высшим руководством ключевые области позволяют иметь ясное представление о том, где начинаются и заканчиваются действия работников.

Стратегия эффективных сотрудников-профессионалов – стратегия, которая состоит в том, чтобы каждый сотрудник действовал самостоятельно после того, как определена цель, способ измерения результата и способ вознаграждения. Внутренние ресурсы сотрудников-профессионалов – золотой запас каждой процветающей фирмы. Менеджер – может определить, кто из его работников является эффективным сотрудником-профессионалом, ответив на вопросы: Кто редко отсутствует? Кто хорошо работает без давления? Кто выполняет работу высококачественно и в срок? Кому Вы можете поручить работу, чтобы дело не стояло из-за чьего-либо отсутствия? Кто не донимает других своими постоянными советами? Кто не обращается к руководству, чтобы его заметили? Кто работает хорошо и в отсутствие шефа? Кто постоянно стремится совершенствовать свою работу? Кто способствует внутрифирменному сотрудничеству?

Такие сотрудники слишком ценны для успеха каждой фирмы. Они имеют ресурс успеха, необходимый для достижения поставленных целей. Искусство менеджера фирмы, проявляющего заботу о долгосрочном процветании, заключается в том, что он перед тем, как поставить перед подчиненными трудно достижимую цель, или помогает им приобрести необходимый ресурс успеха, или принимает работников с имеющимся уже ресурсом. Самым важным способом вознаграждения для этой категории сотрудников является проявление личного интереса к ним со стороны высшего руководства.

Стратегия лояльности и преданности – стратегия эффективного менеджмента, состоящая в том, чтобы помочь сотрудникам понять и самостоятельно осуществлять поставленные цели, получая в ответ лояльное и преданное отношение их к фирме.

Однако для американских компаний гарантированность работы и открытые каналы общения являются исключением, а не правилом. Многие

американские менеджеры в тяжелые времена расстаются прежде всего со служащими и имеют огромную пропасть в общении с ними. Как следствие, в последние годы на страницах периодики по менеджменту все чаще появляются высказывания руководителей американских компаний о том, что сотрудники недостаточно преданы целям высшего руководства. Разумеется, этим фирмам стратегия лояльности и преданности недоступна.

Компании, которые заботятся о долгосрочном процветании, вкладывают большие средства в постоянное обучение и развитие своих сотрудников и продвигают их на новые должности. Без сомнения, обучение и развитие дороги. Но так или иначе компания компенсирует стоимость обучения, избегая ошибок служащих, отказываясь от более высоко оплачиваемых работников со стороны. К сожалению, подавляющее большинство отечественных предприятий вкладывает минимально допустимые средства на подготовку и развитие своих сотрудников.

Стратегия сотрудничества – стратегия, которая позволяет организации, вкладывая большие средства в развитие сотрудников, обеспечивать участие всех служащих в принятии решений. Конкуренция и даже конфронтация могут сыграть большую положительную роль в развитии организации, но могут и привести организацию к развалу. Например, компания ИБМ использует конкуренцию сотрудников для реализации идей менеджмента. Американские эксперты по менеджменту отмечают, что один из лучших уроков, которому необходимо учиться у японцев – это соответствующее использование взаимодействия и конкуренции для повышения производительности труда. В Японии поощряется конкуренция между компаниями с выходом на мировой рынок и не допускается конкуренция внутри компании.

Японские менеджеры очень эффективно используют стратегию сотрудничества, прежде всего создавая самоуправляемые группы. Создается рабочая обстановка, благоприятствующая общению и взаимодействию между сотрудниками группы. Обеспечивается взаимозависимость работающих таким образом, что только при условии вклада каждого работа может быть завершена успешно. Обеспечивается такая подготовка сотрудников, что каждый член группы знает, как выполняются все работы и как оценивается деятельность группы.

Американские менеджеры, приверженные стратегии сотрудничества, своевременно устраняют неуместную конкуренцию. Для этого ставятся цели, которые могут быть достигнуты и вознаграждены лишь при условии совместной работы; определяется, что провоцирует взаимную неприязнь и создает общую угрозу; немедленно пресекаются внутренние конфликты. Большого искусства от менеджеров требует предотвращение возможной конкуренции. Для этого необходимо, во-первых, определить насколько объединены сотрудники, ответив на вопросы: “Сотрудники подчеркивают важность своей работы и принижают важность работы остальных?”, “Отказываются помочь друг другу при выполнении работы?”, “Много времени тратят, критикуя друг друга?”, “Создают личное соперничество, а также группы “мы против них”, которые не согласны почти по любому вопросу?”. Во-вторых,

необходимо стимулировать частое взаимодействие между сотрудниками, вознаграждая их за взаимную помощь. В-третьих, не позволять группам или отдельным сотрудникам самоустраняться и выделять лучших. В-четвертых, при возможности осуществлять ротацию сотрудников в самоуправляемых группах. И, наконец, вежливо обращаться со своими подопечными.

Каждый руководитель предприятия должен прекрасно понимать, что реализация всех изложенных стратегий эффективного менеджмента потребует нескольких лет напряженной работы.

Вопрос 2. Тактика управления организационным поведением

Общеизвестно, что достижение стратегических целей находится в прямой зависимости от верно избранной технологии. Применительно к рассматриваемой проблеме, технология организационного поведения – совокупность способов формирования организационного поведения в производственных группах.

Как показывают специальные исследования и их апробация, таких магистральных направлений три: 1) групповое воздействие; 2) саморегуляция своего поведения работниками; 3) управление руководителем организационным поведением. Рассмотрим более подробно каждое из них.

Известный афоризм: “Мнение правит миром” в производственных группах проявляется во всей своей полноте и категоричности. Мнение трудового коллектива как групповое психическое явление контролирует и направляет поведение. Такое воздействие обеспечивает следование социальным нормам, правилам деятельности, соблюдение требований и ограничений в действиях и поступках.

Общественное мнение – относительно устойчивое коллективное суждение и оценка по социально значимым вопросам, затрагивающим общие интересы. Воздействуя на отдельную личность, проявляет себя как реальная сила, противостоять которой почти невозможно. В зависимости от степени социальной зрелости группы общественное мнение может выражать требования вести себя надлежащим образом, но и быть неадекватным в реальной обстановке, искажать ее, оправдывать отступления от социальных установок.

Причинами неадекватности общественного мнения могут быть как неверная ориентация, так и ложное чувство товарищества. Отсюда вытекает необходимость развития глубокого осознания членами группы своих подлинных интересов.

Общественное мнение выступает в виде суждения, оценки, одобрения, похвалы, порицания. Положительное групповое отношение вызывает прилив сил, желание быть достойным высокого мнения о себе, своих действиях и поступках. Отрицательное – вплоть до остракизма – изгнание, т.е. объявление нежелательной личностью в данном сообществе (группе).

Более мягкая форма негативных суждений и оценок направлены на вызов отрицательных эмоций: чувства стыда, угрызания совести и обострение

личного достоинства, долга, соответствующего поведения.

Групповому общественному мнению сродни общественное настроение – социально-психологическое явление, выражающее общую эмоциональную направленность группы. По своей сути это состояние чувств и интеллекта тех или иных групп в определенный период времени, проявляющееся в морально-психологическом климате. Бодрое, приподнятое, оптимистическое настроение большинства членов группы создает благоприятный мажорный (жизнерадостный) фон деятельности. И наоборот – подавленность, уныние, печаль, пессимизм – питательная среда для индивидуализма, разлада и различных отклонений.

Общественное настроение во многом определяется психическим заражением – процессом непроизвольной подверженности людей проявлению схожести эмоций, чувств, действий. Природа возникновения такого подобия заключается в естественной склонности человека к подражанию. В подражании хорошему (доброму почину, высоконравственному поведению) нет ничего предосудительного. Непосредственное отражение в действиях и поступках, мыслях и чувствах соответствующего эталона, предстающего перед группой или личностью как положительный пример, серьезное побуждение к организационному поведению. Бездумное копирование аморальных образцов действий и поступков полностью неприемлемо.

Более относительно безобидным подражанием является мода – специфическая, динамичная форма стандартизированного массового поведения, возникающая преимущественно стихийно. Мода проявляется не только в одежде, прическах, макияже и т.п., но и во вкусах, увлечениях, массовых привычках (курение подростков и женщин, своеобразие вербального и невербального общения, новации в обычаях и традициях).

Следовательно, влияние общественной групповой психологии на личность, а также взаимовлияние индивидов в группе – представляет собой главную составляющую формирования организационного поведения.

Важнейшим направлением достижения организационного поведения является саморегуляция – внесение индивидом осознанных корректив в свой образ жизни, деятельность и поведение в соответствии с общественно значимыми целями.

Исходя из сознательного выбора и утверждения личностью своей жизненной позиции, человек подвергает свои действия и поступки беспристрастному суду совести, самоанализу и самооценке. Не простое познание самого себя, пусть даже под критическим углом зрения, а актуализация сил и возможностей с целью совершенствования своей личности и повышения эффективного функционирования фирмы.

Этому призвано служить самовоспитание – осознанная целеустремленная деятельность человека, направленная на выработку положительных свойств и качеств и преодоление недостатков в сознании и поведении. Воспитание самого себя может достигаться путем самоубеждения, самовнушения, самопринуждения, систематической аутогенной тренировки, а также рефлексии (от лат. *reflexio* – обращение назад) – умение представлять себя на месте

другого человека, мысленно проигрывать ситуацию за него.

В процессе самовоспитания решается и проблема целостного отношения человека к самому себе, с осознанием феномена “Я”, своего и других людей, ценностно-эмоционального отношения к себе, которое складывается на основе адекватной оценки своей деятельности и межличностного общения, поведенческих требований группы.

Таким образом, саморегуляция служит основой самоорганизованности каждого работника. Группа состоящая из высокосо сознательных, добросовестных трудолюбивых членов, объединенных общими целями и интересами, добивается высоких результатов в профессиональной деятельности.

Одной из функций руководителя является регулирование организационного поведения, находящего свое выражение в соблюдении порядка поведения, сознательного и строгого исполнения работником своих должностных обязанностей, правил внутреннего трудового распорядка.

Везде, где живут и действуют люди, нужен такой порядок, при котором без особого принуждения соблюдались бы общепринятые нормы и правила жизнедеятельности. Осознание каждым тружеником своего долга и личной ответственности служит фундаментом такого качества как самодисциплина – способность самостоятельно, без требований и контроля выполнять общественные нормы и правила поведения, управлять своими действиями и поступками, проявлять выдержку и самообладание. Без самодисциплины нет и не может быть организационного поведения, т.к. во всех остальных случаях остается только послушание, которое зачастую подвержено влиянию обстоятельств.

Для подавляющего большинства случаев служебного взаимодействия и служебных отношений руководителя и подчиненных характерен определенный консенсус (от лат. consensus – согласие, единодушие, соучастие) – сходство ориентаций, взглядов относительно значимых для фирмы моментов, солидарность руководителя и подчиненных.

Организационное поведение управляемо. Поведенческая культура групп и входящих в нее работников возникает, развивается и совершенствуется под воздействием объективных и субъективных, внешних и внутренних факторов. Руководитель производственного коллектива представляет некоторые права и полномочия своим подчиненным, т.е. делегирует отдельные свои функции.

Делегирование полномочий подчиненным

Делегирование – форма разделения управленческого труда, позволяющая повысить его эффективность через поручение выполнения определенных заданий подчиненным, с передачей соответствующих полномочий и ответственности. Ни одна из известных моделей или систем управления не обходится без такого принципа управления, как делегирование задач, полномочий и ответственности. На предприятиях и в организациях, где в связи с возрастанием масштабов и сложности производства отказались от старых принципов руководства, давно уже считается азбучной истиной, что исполнитель разбирается в своей специальной области, как правило, лучше, чем

его начальник. Это требует превращения такого работника из простого исполнителя в лицо, имеющее в рамках своей компетенции право принимать решения. Оценка делегирования задач, полномочий и ответственности как практиками, так и теоретиками, исключительно положительная.

Преимуществами делегирования являются: высвобождение руководителя для выполнения наиболее важных работ; расширение объема выполняемых заданий организацией; развитие у подчиненных инициативности, умений и навыков, профессиональной компетентности; расширение уровней принятия решений.

Широко распространенное понятие “делегирование ответственности” не точно, так как речь идет не только о делегировании ответственности. В данном случае под делегированием понимается четкая и формализованная – насколько это необходимо – передача ясно очерченного круга задач и полномочий сотрудникам. Одновременно с этим возникает и ответственность. Следовательно, надо говорить о делегировании задач, полномочий и ответственности. Практические трудности возникают при определении круга задач и соответствующем наделении полномочиями. Право и обязанность сотрудников принимать решения на своем участке могут и должны выражаться также и в предоставлении им права подписи. Подпись одновременно констатирует возложение на исполнителя ответственности.

При назначении на руководящую должность работника очень часто забывается тот факт, что хорошие работники вовсе не обязательно могут быть и хорошими руководителями и, наоборот, хорошие руководители далеко не всегда могут быть хорошими работниками, т.е. рядовыми исполнителями в конкретном деле.

Руководитель, не умеющий или не желающий пользоваться методами делегирования, обречен на неудачу. Пока он не научится делать работу руками других, над ним будет постоянно висеть угроза развала работы.

Типичными препятствиями для делегирования являются:

а) мнение руководителя, что сам он может выполнять данное задание лучше подчиненного;

б) неумение делегировать ответственность при распределении заданий;

в) отсутствие у руководителя организаторских способностей;

г) отсутствие опыта работы;

д) неуверенность в себе;

е) боязнь попасть в разряд нелюбимых руководителей;

ж) позиция недопущения ошибок;

з) недоверие по отношению к подчиненным;

и) нежелание развивать своих подчиненных.

В каких случаях руководителю необходимо использовать делегирование?

1. Когда подчиненный может сделать данную работу лучше. К сожалению, многие руководители всячески избегают делегирования именно потому, что не рискуют признаться даже самим себе в том, что их подчиненные в чем-то разбираются лучше, чем они. Между тем в этом нет ничего опасного для репутации руководителя. В наше время – время узких

специалистов – никто и не ожидает, чтобы руководитель во всем разбирался лучше всех. Главное – уметь с максимальной эффективностью использовать знания своих подчиненных.

2. Когда чрезмерная занятость не позволяет руководителю самому заняться данной проблемой. Время и силы его не безграничны, и еще никому не удавалось сделать всю работу своего подразделения, да к тому же точно в срок.

3. Когда делегирование позволит руководителю высвободить силы и время для того, чтобы заняться делами, имеющими первостепенное значение. Все остальные задачи должны быть делегированы подчиненным.

Прежде чем дать задание подчиненному, надо проверить, не нуждается ли он в дополнительной подготовке или информации. Руководитель должен внимательно относиться к делегированию снизу. Сноровистый подчиненный может умело пользоваться так называемым обратным делегированием. Этого надо опасаться и всячески избегать.

Руководителю следует знать и всегда помнить о том, что делегирование заданий и обязанностей не освобождает его от ответственности.

Для делегирования заданий необходимо выделить достаточное количество времени. Важно внимательно рассмотреть, что именно руководитель хочет поручить своим подчиненным, какова будет их ответственность за порученное дело и когда работа должна быть выполнена. Никогда не мешает проверить, правильно ли задание понято. Из услышанного ответа станет ясно, правильно ли поставлена задача.

Руководитель вправе требовать от своего подчиненного, чтобы он:

- а) анализировал факторы, оказывающие влияние на выполнение задания;
- б) старался свести к минимуму возможные посторонние негативные влияния;
- в) сам выбирал направление своих действий при выполнении задания.

Эффективность использования методов делегирования зависит во многом от того, удастся ли избежать при этом типичных ошибок. Рассмотрим наиболее распространенные ошибки при делегировании.

Неумение объяснять. От того, как подчиненный усвоил первоначальные указания, зависит, справится ли он с задачей, ответственность за решение которой ему делегировали. Уже на этой стадии руководителя подстерегает первая возможная ошибка, когда, проинструктировав подчиненного, он задает ему вопрос: “Все ли Вы поняли?” Если он воспользуется такой формулировкой, можно быть уверенным, что в ответ сразу же услышит: “Да”. Дело тут в том, что подчиненный может усмотреть за этим сомнение в своем интеллекте. Поэтому будет куда лучше, если руководитель сформулирует вопрос по-другому: “Достаточно ли ясно я Вам это объяснил?” Тогда подчиненному уже не стыдно ответить нечто вроде: “Да, вполне, но кое-что я хотел бы уточнить”.

Отказ от использования обратной связи. Допустим, руководитель возложил на своего подчиненного ответственность за обучение новых сотрудников. Для этого ему предоставлены определенные права. Через некоторое время, проходя мимо рабочего места подчиненного, руководитель случайно замечает, как он занимается с очередным новичком, и обнаруживает, что он

делает это совершенно неправильно. Как быть в данном случае? Нет ничего хуже, чем немедленно поправлять подчиненного, так как при этом будет совершенно сразу две грубейшие ошибки. Во-первых, руководитель подорвет авторитет своего уполномоченного в глазах новичка и принизит его власть. Во-вторых, подчиненный придет к выводу, что делегированная ему власть – чистая фикция, а все разговоры об этом – болтовня.

Поэтому лучше всего молча пройти мимо, а замечания высказать подчиненному потом, с глазу на глаз. Но и тогда необходимо строить разговор таким образом, будто во всем виноват руководитель, который делегируя в свое время подчиненному ответственность за обучение новичков и необходимую для этого власть, не сумел как следует объяснить ему все, что и вызвало появление ошибки. Тогда будет легче убедить подчиненного в том, что он просто не до конца или неправильно понял объяснения, но что руководитель по-прежнему считает его хорошим специалистом и нисколько не раскаивается в том, что поручил ему это дело.

Можно сказать, что лучшей формой обратной связи в данном случае была бы просьба руководителя разрешить ему присутствовать при том, как подчиненный будет проводить первый инструктаж нового сотрудника.

Ворчливость. Ничто так не действует на нервы подчиненному, как непрерывное ворчание шефа, что он, дескать, решал бы эту задачу совсем по-другому. Никогда не следует выражать своего недовольства по поводу того, как складывается ситуация, если нет конкретных предложений по ее улучшению.

Боязнь уронить авторитет. Если руководитель чего-то не знает – лучше сказать об этом прямо. Правдивое признание не нанесет сильного удара авторитету руководителя, зато в следующий раз, когда он скажет, что ему известно единственно приемлемое решение задачи, ему поверят куда легче.

Потеря контроля над собой. Руководитель не должен терять контроль над собой даже в тех случаях, когда в профилактических целях устраивает “разнос”.

Делегирование – это не способ уйти от ответственности. Оно облегчает работу руководителя, но не снимает с него обязанности принимать окончательные решения, т.е. той обязанности, которая и делает его руководителем.

Четкий контроль за результатами работы и строгая дисциплина – главные предпосылки эффективного делегирования. Тут недопустима никакая либеральность. Если отчет о проделанной работе должен быть представлен в среду в полдень, а он лег на стол руководителя в 12.01, то он опоздал. Это вовсе не педантизм, как может показаться на первый взгляд, а важнейший пункт в обеспечении строгой дисциплины труда.

Если подчиненный требует от своего начальника готовое решение, то вопрос должен быть настолько хорошо подготовленным, чтобы руководитель мог уверенно ответить “да” или “нет”.

Руководитель должен регулярно встречаться со своими подчиненными на их рабочих местах, но ограничивать излишние беседы. Это рано или поздно

самым положительным образом отразится на поведении и работе подчиненных. Очень важно выработать правильную позицию относительно эффективности работы. Следует поощрять подчиненных задавать вопросы, касающиеся порядка важности и очередности их работ; стимулировать и развивать своих подчиненных к принятию самостоятельных решений и выполнению заданий в срок. Если подчиненный принял ошибочное решение, необходимо выяснить вместе с ним причину такого решения и дать ему возможность принять новое. Руководитель должен прощать подчиненным умеренное количество ошибок: все могут ошибаться.

Вознаграждение организационного поведения

Эффективный менеджмент – управление, которое позволяет определить, что необходимо вознаграждать, чтобы использовать человеческие ресурсы наилучшим образом.

Фирмы, эффективно использующие человеческие ресурсы, получают невероятно высокие результаты. Работать умнее, а не напряженнее, вот чему учит эффективный менеджмент.

Руководители высшего и среднего звеньев управления, рабочие, студенты, работники социальной сферы ведут себя в соответствии с действующей системой вознаграждения. И существенное препятствие при достижении результатов – это огромное несоответствие между поведением, которое требуется, и поведением, которое вознаграждается.

Нашему обществу необходимы руководители высшего звена управления, которые заботились бы о долгосрочном процветании предприятий и организаций и верно определяли бы их социальную ответственность перед обществом. Но мы вознаграждаем их за достижение сиюминутных целей (квартальный, годовой планы), за получение максимальной прибыли. В результате руководители высшего звена управления мало средств вкладывают в развитие сотрудников, техническое переоснащение, не задумываются о социальной ответственности перед обществом. И предприятие закономерно попадает в состояние стагнации. Именно это состояние в настоящее время свойственно многим нашим предприятиям.

Лучшие фирмы в США, такие, как “Диджитал эквипмент корп.”, “ИБМ” и др., затрачивают на совершенствование каждого своего специалиста от 25 до 40 дней в году. В Японии через полтора–два года фирмы производят ротацию кадров: каждого работника стараются развивать всесторонне, в него “вкладывают” деньги, обучают его новой профессии и обеспечивают ему горизонтальный рост. Когда менеджер становится профессионалом в горизонтальной плоскости, его перемещают вверх.

Нам необходимы руководители среднего звена управления, которые имели бы минимальный штат сотрудников и расходовали как можно меньше средств для достижения результата. Но мы вознаграждаем тех, кто больше тратит и просит увеличить штат для выполнения новой темы. В результате создаются новые подразделения под руководителя и выделяются

дополнительные средства из бюджета.

Нам необходимы рабочие и сельскохозяйственные работники, которые производили бы как можно больше продукции для потребителя. Но мы оцениваем большинство работающих не за конечный результат, а за отработанное время. В результате каждый старается дать минимально допустимое количество продукции за отработанное время. Мы отдаляем сельскохозяйственных работников от потребителя (один собирает, второй транспортирует, третий хранит, четвертый опять транспортирует, пятый продает) и вознаграждаем даже тех, кто гноит продукцию. Средние американские фермы выращивают, собирают и хранят сельскохозяйственную продукцию самостоятельно, а транспортировкой и реализацией занимается торговая фирма (т.е. сокращается до минимума путь до потребителя и, как следствие, минимальные потери сельхозпродукции).

Необходимо понять, что наша система вознаграждения ошибочна и требует серьезных изменений. Мы очень часто не вознаграждаем за то, что приносит пользу обществу, и получаем вознаграждение за отсутствие результатов.

Серьезные проблемы с системой вознаграждения в настоящее время имеют и многие американские фирмы. Американские менеджеры удивляются, почему их работники не так преданы своей работе, как японцы.

Ответ станет ясен, если сравнить, как вознаграждаются американские и японские рабочие. Обычно японские работники имеют пожизненно гарантированную работу и более 30% оплаты их труда зависит от прибыли фирмы. Если фирма имеет высокие показатели, больше получает и работник. Если дела в фирме идут не так хорошо, меньше получает специалист, но он уверен, что его не уволят. Поэтому в каждом техническом новшестве японский работник видит свой будущий успех.

Американские рабочие не имеют гарантированной работы. И, если дела на фирме идут плохо, то в первую очередь сокращение коснется рабочих. Поэтому в каждом техническом новшестве американский рабочий видит угрозу сокращения персонала. Плюс к этому, большинство американских рабочих получает вознаграждение не за конечные результаты, а за отработанное время.

Вопрос 3. Технология управления организационным поведением

Что собой представляет технология эффективного менеджмента? Эффективный менеджмент состоит из трех этапов: постановки цели, стратегии ее достижения и вознаграждения за результаты. Технологии эффективного менеджмента позволяют каждому предпринимателю по “шагам” усвоить: “Как эффективно управлять подчиненными, равными по уровню управления себе, и даже шефом?”, “Как аккумулируется стратегический и ситуационный ресурс?”, “Как развивается целостный образ мышления?”, “Как формируется ресурс менеджмента?”

Опишем пять технологий эффективного менеджмента первого уровня, которые можно использовать при управлении персоналом и управлении

шефом.

Технология постановки цели – совокупность приемов и способов (шагов) определения цели, требующих достаточно высокого уровня знаний по психологии эффективных коммуникаций.

I шаг. Постановка цели с использованием трех модальностей: зрительной, слуховой и тактильной. Прежде всего менеджеру необходимо либо настроиться на ведущую модальность подчиненного, либо поставить цель, используя все три модальности и далее по ответу подчиненного настроиться на особенности его восприятия.

Модальность – термин, означающий принадлежность к определенной сенсорной системе и использующийся для характеристики зрительных, слуховых и тактильных ощущений. Соответственно имеются разные модальности: зрительная, слуховая и тактильная.

II шаг. Определение критериев оценки результата. Цели должны быть воспроизведены в трех модальностях, исходя из результатов, которых следует достичь, а не исходя из деятельности, которую следует выполнять.

III шаг. Согласование результата менеджера и подчиненного. Очень важно менеджеру и подчиненному иметь одинаковую оценочную модальность.

IV шаг. Мотивация менеджера на успех. При постановке цели менеджер должен сам иметь мотивацию на успех.

V шаг. Мотивация подчиненного и осуществление обратной связи с ним по достижении определенных результатов. Менеджеру необходимо мотивировать подчиненного и обеспечить обратную связь с исполнителем, т.е. исполнитель должен точно и своевременно знать, каких результатов он достигает.

Вознаграждение является одним из видов обратной связи с исполнителем.

Технология достижения цели и способа вознаграждения также включает пять шагов.

I шаг. Руководителю необходимо добиться того, чтобы подчиненный описал проблему терминами поведения, т.е. подчиненный должен определить, что необходимо сделать по шагам для решения данной проблемы. Именно в этот момент очень часто руководители совершают ошибку, позволяя подчиненным заниматься саморепрезентацией. Например, менеджер ставит цель и определяет сроки ее достижения. А подчиненный через какое-то время или сразу же при постановке цели объясняет, как ему трудно это будет выполнять или что это сделать невозможно. Если подчиненный не знает пока, как достичь цели, он должен представить несколько вариантов решения проблемы, и это будет движением к самоутверждению сотрудника. Менеджеру целесообразно наводящими вопросами помочь подчиненному самостоятельно определить решение проблемы. Итак именно на первом шаге определяется, будут ли стремиться сотрудники к самоутверждению или будут заниматься саморепрезентацией. Здесь многое зависит от менеджера.

II шаг. Менеджеру необходимо рассмотреть все возможные стратегии эффективного менеджмента и способы вознаграждения. Затем выбрать стратегию достижения цели и соответствующее вознаграждение, используя для

этого “взгляд из будущего”. Следует представить, какой результат может быть достигнут через определенное время, т.е. в будущем, и определить в настоящем все полезное для успеха.

III шаг. Подчиненному также следует определить стратегию достижения и способы вознаграждения.

IV шаг. Менеджеру и подчиненному необходимо прийти к совместному решению по определению стратегии и способов вознаграждения, более важных для достижения цели.

V шаг. После согласования менеджеру целесообразно присоединиться к выбранной подчиненным стратегии достижения, оставив право по определению вознаграждения за собой.

При рассмотрении условия достижения (формирования ресурса успеха) эффективного менеджмента мы условно разделили сотрудников на три группы: I – эффективные сотрудники-профессионалы, II – специалисты, периодически нуждающиеся в контакте с руководителями, III – специалисты, не способные работать самостоятельно. Как правило, вновь принятые сотрудники относятся к III группе и требуют постоянного контакта с руководителями. Технология вознаграждения очень проста и эффективна для формирования ресурса успеха у специалистов, не способных работать самостоятельно. И, как это ни странно, немногие руководители ее используют. Внимательное отношение менеджеров к данной технологии позволит со временем перевести многих специалистов из III группы в группу эффективных сотрудников-профессионалов.

В то время, как менеджер видит, что кто-либо из его работников так называемой III группы делает что-то правильно, он устанавливает тактильный или аудиальный контакт (например, кладет руку на правое плечо подчиненному и кратко дружески с ним разговаривает), определяя, какие личные качества позволяют сотруднику получать конкретные результаты. Это вознаграждение одобрением. Для подчиненного этот контакт при вознаграждении – ресурс дальнейшего достижения целей. Достаточно одобрить хорошее поведение, и оно вскоре повторится.

В обязанности каждого руководителя входит оценка не только положительных, но и отрицательных результатов. Отрицательные результаты неприятны каждому, и очень часто руководители, не управляя своим поведением, дают волю своим эмоциям, затрагивая личные качества сотрудников. Конечно же, это не способствует эффективному управлению персоналом и очень часто приводит к натянутым отношениям внутри предприятия. Тогда возникает вопрос: “Как же критиковать подчиненных за отрицательные результаты, чтобы в организации развивался дух сотрудничества и взаимопонимания, чтобы между руководителем и сотрудниками не было пропасти в общении?”

Технология для “нерадивых подчиненных” позволяет критиковать таким образом, чтобы в дальнейшем эффективно использовать человеческие ресурсы.

При оценке отрицательных результатов эффективный менеджер не может позволить себе начинать общение с подчиненным, подчеркивая его личные недостатки. Такое начало общения, как правило, приводит к тому, что работник

“закрывается”, защищается, а “закрытый” партнер не слушает.

Вместо этого:

I шаг. Эффективный менеджер устанавливает контакт с подчиненным и говорит о его положительных качествах, о том, как это важно для предприятия. Эффективный менеджер говорит это для того, чтобы сотрудник почувствовал, как его ценит фирма.

II шаг. Затем эффективный менеджер указывает, какую ошибку в работе совершил подчиненный и что необходимо сделать для достижения результата. Это менеджер делает конструктивно, не касаясь личности подчиненного.

III шаг. Необходима короткая пауза – разрыв, для того чтобы подчиненный все хорошо осознал.

IV шаг. Общение эффективный менеджер заканчивает высказыванием о положительных качествах подчиненного, чтобы была полная уверенность в том, что между ним и подчиненным сохранился открытый канал общения.

Управление шефом возможно при определенных начальных условиях. Согласно транзакционному анализу Э. Берна, каждый индивид в различных жизненных ситуациях может находиться в одном из трех эго-состояний: родитель (Р), взрослый (В), дитя (Д). В состоянии “родитель” индивид поручает что-либо сделать, поучает, контролирует; состояние “взрослый” предполагает равное общение индивидов, например, при делегировании полномочий; в состоянии “дитя” индивид выполняет порученную работу, слушает, отчитывается и т.д.

Давайте рассмотрим процесс взаимоотношений внутренних состояний менеджера и шефа. Обращение менеджера с вышестоящим руководителем по схеме родитель – дитя является невозможным. Трудно себе представить, что менеджер приказывает что-либо сделать шефу и тот беспрекословно выполняет работу. Управление шефом также невозможно, если менеджер обращается из своего состояния Д к состоянию Р шефа, поскольку при этом менеджер выступает в роли исполнителя, ожидающего указаний. Единственно допустимым общением для управления шефом являются взаимоотношения на уровне В–В, когда менеджер выполняет работу самостоятельно и ему делегирована ответственность по одному из направлений развития фирмы. Технология управления шефом – технология честная и для шефа, и для менеджера. Она поможет менеджеру при общении с шефом перейти из внутреннего состояния Д в состояние В, а шефу при общении с менеджером перейти из состояния Р в состояние В, что взаимовыгодно и шефу, и менеджеру.

Чтобы работать в приятной обстановке и добиваться своих целей, не нужно ни любить своего шефа, ни восхищаться им или ненавидеть его. Следует стать ресурсом шефа, и он будет ресурсом успеха менеджера. Любой умный шеф ищет сотрудников, чьи достоинства компенсируют его недостатки.

Вопрос 1. Изменения в организации

Вопрос 2. Нововведения (инновации) в организации

Вопрос 1. Изменения в организации

Для понимания стратегий изменений необходимо разделить понятия изменений на уровне модели и изменений, происходящих в действительности. Наиболее распространенными стратегиями развития являются стратегии специалистов, стратегия обучения и стратегия совместной деятельности.

Стратегия специалиста – стратегия, когда в организацию приглашают внешнего консультанта, которому дают задание спланировать изменения организации. Действуя в соответствии с этой стратегией консультант планирует изменения организации, например, структурные. Затем предложение специалиста оценивают и начинают его осуществление – зачастую в таком виде, в каком оно было представлено.

Стратегия обучения – стратегия, когда проводятся учебные мероприятия для того, чтобы создать необходимую готовность сотрудников и устранить ожидаемое сопротивление изменениям.

Стратегия совместной деятельности – стратегия, когда руководство и персонал организации совместно со специалистами направляют процесс изменений.

Самое значительное различие между этими стратегиями развития заключается в том, на какой стадии и каким образом мероприятия по развитию приобретают направленность на реальные рабочие ситуации. Другое существенное различие состоит в определении роли штатного или внештатного консультанта организации. Роли консультанта: специалист, учитель и консультант по процессу – это одна цепочка, в которой первая и последняя роли представляют собой крайние альтернативные варианты. Рассмотрение роли консультанта в дальнейшем сводится к описанию задач принятия решений, типологии и условий решения проблем.

Проблемы в организации разделяются на:

1) хорошо структурированные или количественно сформулированные, в которых существенные зависимости выяснены настолько хорошо, чтобы выражаться в числах;

2) содержащие лишь описание важнейших ресурсов, признаков и характеристик, количественные зависимости между которыми совершенно неизвестны;

3) слабо структурированные или смешанные, качественные и недостаточно определенные стороны которых доминируют:

- а) принимаемые решения относятся к будущему;
- б) имеется широкий диапазон альтернатив;
- в) решения зависят от неполноты технологических достижений;
- г) применяемые решения требуют больших вложений ресурсов и содержат элементы риска;
- д) не полностью определены требования к стоимости и времени решения;

е) кажущаяся сложность, так как для решения необходимо комбинирование различных ресурсов.

Проблемы-предпосылки.

1. Несвоевременное или недостаточное выделение фондов и материальных ресурсов.

2. Несвоевременное или недостаточное выделение финансов.

3. Несвоевременное поступление технической документации, низкое ее качество.

4. Несвоевременное и некомпетентное выделение, поступление оборудования, узлов, деталей, приборов.

5. Трудности привлечения и переподготовки кадров.

6. Низкий технический уровень сферы применения новшеств.

7. Неразвитость инфраструктуры производства.

8. Недостаточный уровень научно-технической и управленческой подготовки руководителей.

9. Недостаточность научно-технической информации.

Проблемы-механизмы.

1. Отсутствие резервов в плане, трудности его изменения.

2. Нечеткость планирования социально-экономических целей нововведения.

3. Трудности изменения нормативов.

4. Недостатки структуры плановых показателей.

5. Неразвитость каналов взаимодействий между смежными звеньями оргструктуры.

6. Трудности перестройки оргструктуры управления.

7. Незаинтересованность работников.

Проблемы-последствия.

1. Снижение рентабельности (прибыли).

2. Ухудшение производственных показателей.

3. Ликвидация прежних профессий (специальностей).

4. Снижение средней квалификации труда на рабочих местах.

5. Уменьшение заработной платы (доходов) работников.

6. Усиление зависимости от смежников.

7. Увеличение текучести кадров.

8. Обострение конфликтных ситуаций.

9. Понижение социального статуса ряда профессий.

Условия организационных изменений

Изменения в организациях, как правило, осуществляются в условиях риска или неопределенности, обусловленных невозможностью, с одной стороны, полностью описать проблемную ситуацию, а с другой – представить и оценить все возможные альтернативы решений.

В общем случае факторы-условия решения определяются:

1) динамикой развития организации –

а) наличием прошлого опыта;

б) способностью системы к адаптации, перестройке, направленной на решение других проблем;

в) сроками решения той или иной проблемы;

г) динамикой проявления эффекта в процессе решения проблемы;

д) возможными последствиями от невыполнения или отклонения от цели;

е) последствием решенной проблемы;

2) неопределенностью и действующими возмущениями –

а) риском, степенью вероятности отклонения от цели;

б) чувствительностью системы к происходящим изменениям, ее стабильностью;

в) надежностью, безаварийностью, безотказностью внедренных мероприятий;

г) помехоустойчивостью;

3) взаимодействием системы со средой –

а) влиянием внедряемых мероприятий и решаемых проблем на другие мероприятия и проблемы;

б) другими неиспользованными возможностями из-за нереализованных мероприятий в силу ограниченных средств;

в) важностью проблемы, степенью объективной потребности в ней, ее актуальностью;

г) конкурентоспособностью и новизной;

д) простотой в обслуживании;

е) возможностями внутреннего и внешнего противодействий;

4) состоянием внутренней и внешней среды –

а) организационными факторами;

б) материально-финансовыми факторами;

в) природными факторами;

г) технологическими факторами;

д) информационными факторами;

е) наличием существующих возможностей (альтернатив) для решения проблем;

ж) сложностью решаемых проблем и разрабатываемых мероприятий;

5) наличием человеческих факторов –

а) кто, в каком месте и в какое время решает проблемы;

б) степенью и возможностью обучения тех, кто решает проблемы;

в) отношением к проблемам людей, которым предстоит их решать;

г) отношением к проблемам и мероприятиям по их решению внешней среды, в частности, финансирующей организации и заказчика;

д) взаимоотношениями внешней, внутренней сред и людей, решающих проблемы;

е) экономическими, социальными, демографическими и политическими условиями;

ж) социально-технологическими и физиологическими условиями (условия труда, гигиена, ритм, утомляемость и т.д.).

Последняя группа факторов-условий особенно сильно влияет на

функционирование организаций. Так, одним из решающих элементов увеличения эффективности деятельности организаций является мотивация. Исследование мотивационных факторов позволяет дифференцировано распределять вознаграждения среди работников, что повышает их активность и инициативу.

Говоря об изменениях в организациях, специалисты имеют в виду решение руководства изменить одну или более внутренних переменных в целях, структуре, задачах, технологии и человеческом факторе. Принимая такие решения, руководство должно быть активным или реактивным, т.е. или само проявлять активность, или реагировать на требования ситуации. Изменение, которое предпринимается для исправления ошибки, обнаруженной системой контроля, – типичное реактивное действие. Действие, предпринятое для того, чтобы отреагировать на предоставленную окружением возможность, даже если пока не существует фактической проблемы, будет действием активным.

Программы нововведений, которые сосредоточены только на одной переменной, будут не так эффективны, как те, что направлены одновременно на изменение нескольких переменных.

Из-за сложностей, вызываемых состоянием некоторых переменных, обусловивших введение новшеств и подвергшихся изменению, взаимозависимости этих переменных и реакций на новшества, эффективное управление изменениями является одной из самых трудных, но и престижных задач для управляющих.

Организационное развитие (organization development или OD) – теория и практика планируемых изменений в организации в целях индивидуального (персонального), группового (социального) и деятельностного (профессионального) развития. Те действия, которые практикуют при этом специалисты по организационному развитию или консультанты и которые содержат диагностику, обратную связь с клиентом, групповую и индивидуальную работу, подготовку различных планов по изменению организационных переменных, на языке консалтинга принято называть интервенциями.

В основании многих методов и концепций OD лежат работы Э. Шейна, К. Левина, Р. Лайкерта, Р. Блэйка, Джейн Моутон, Д. Макгрегора и других авторов уже известных концепций мотивации, лидерства, организационной культуры.

Консультанты в рыночной экономике играют одну из ключевых ролей и могут работать как по предмету консультирования, так и по процессу.

Управленческое консультирование является перспективным направлением развития бизнеса в современных экономических условиях. Работа консультантов позволяет значительно снижать издержки фирмы, увеличивать объемы продаж, и, следовательно, максимизировать прибыль.

Основной характеристикой управленческого консультирования является обобщение успешного опыта менеджмента на множестве различных предприятий, создание универсального алгоритма действий и применение данного алгоритма в конкретном производстве или ином виде деятельности, с

учетом их специфики. Роль консультанта при принятии управленческих решений носит аналитический характер – опираясь на имеющиеся факты, он предлагает различные способы решения проблемы. Оценка и отбор оптимального, с точки зрения клиента, способа производится им самим. Исходя из изложенного выше понимания термина “управленческое консультирование”, можно предложить следующее определение.

Управленческое консультирование – профессиональная деятельность, осуществляемая специально обученным подготовленным персоналом, помогающая менеджерам идентифицировать и решать управленческие и операционные проблемы различных общественных институтов (организаций, учреждений, предприятий).

Консультант рекомендует практическое решение проблем и помогает осуществлять их, когда это необходимо. Эта профессиональная служба делает упор на улучшение управленческой, операционной и экономической деятельности этих институтов.

Из множества предлагаемых определений консультирования или консалтинга Милан Кубр выделяет два основных подхода. При описании первого подхода он цитирует Фрица Стееле, который пишет: “Под процессом консультирования я понимаю любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это”. Предполагается, что консультант является помощником и допускается, что такая помощь может оказываться лицами, выполняющими самую разнообразную работу. Второй подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу. Квалифицированные консультанты работают по контракту, выявляя управленческие проблемы организации – заказчика, анализируя их и давая рекомендации по решению выявленных проблем.

Милан Кубр выделяет следующие характерные черты управленческого консультирования.

1. Профессиональная помощь руководящим работникам.

Управленческое консультирование обеспечивает профессиональные знания и навыки, касающиеся практических проблем управления. Консультант по вопросам управления должен обладать значительным объемом знаний различных управленческих ситуаций и навыками, необходимыми для выявления проблем, нахождения нужной информации, анализа и синтеза, разработки предложений для совершенствования работы, решения проблем и обмена опытом, планирования изменений, преодоления сопротивления изменениям и т.д. За годы работы консультанты проходят через многие организации, сталкиваются с множеством меняющихся обстоятельств, что позволяет им распознавать общие тенденции и обычные причины проблем, находить правильные решения. Они должны постоянно следить за литературой по проблемам управления и за развитием теорий методов и систем управления, т.е. профессиональные консультанты являются связующим звеном между теорией и практикой управления.

2. Совещательная служба.

Консультант – советник, который отвечает за качество советов, но не принимает решений об изменениях и не внедряет их в жизнь. Клиенты несут всю ответственность за принятие и выполнение этого совета. Мастерство и искусство консультанта заключается в том, чтобы дать не только правильный совет, но и правильным образом, нужному лицу и в нужное время.

3. Независимая служба.

Консультант должен иметь возможность правдиво оценивать любую ситуацию, предлагать честные и объективные рекомендации клиенту, не задумываясь об их влиянии на свои собственные интересы.

Финансовая независимость предполагает отсутствие материальной заинтересованности консультанта в действиях клиента.

Административная независимость означает, что консультант не подчинен клиенту и на него не распространяются административные решения последнего.

Политическая независимость подразумевает, что ни руководство организации – заказчика, ни ее служащие не могут неофициально влиять на консультанта, используя политическую власть и связи.

Эмоциональная независимость означает, что консультант сохраняет свою отчужденность независимо от дружеских или иных чувств, которые могут существовать с самого начала или развиваться в ходе выполнения задания.

Процесс консультирования представляет собой совместную деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации-клиенте. В литературе существует множество вариантов разделения процесса консультирования на основные фазы.

Модель М.Кубра

М.Кубр использует простую пятифазную модель: подготовка, диагноз, планирование действий, внедрение и завершение (схема 2). В конкретных ситуациях некоторые фазы могут меняться местами или частично совпадать друг с другом.

Предложенную модель процесса консультирования можно сравнить с моделями планируемых организационных изменений. Процесс консультирования следует рассматривать как вариант процесса изменений, когда выявлять необходимость изменений, подготавливать и осуществлять конкретные меры помогает консультант.

Модель организационного развития W.Burke

W.Burke в модели организационного развития (модель OD) выделяет следующие этапы:

1. Диагноз. Интервью с отдельными работниками организации и коллективные интервью, наблюдение за ситуацией, затем систематизация и анализ собранных данных.

2. Обратная связь. Предоставление отчета клиенту о результатах проведенной работы.

3. Обсуждение. Анализ полученных данных и планирование последующих действий.

4. Действие (интервенция).

На языке OD, как мы уже выяснили, действие означает интервенцию в установившуюся практику работы организации. В консультировании наряду с другими интервенциями особенно важны:

-построение управленческой команды с главным менеджером и функциональными менеджерами, которые подчиняются непосредственно главному менеджеру;

-разрешение конфликта в организации между инженерной группой и группой производства;

-строительство команды производственной группы.

Существует три критерия OD. Для осуществления изменений в организации OD должно:

1) соответствовать существующей и осознанной необходимости изменения в организации-клиенте;

2) вовлекать клиента в планирование и осуществление изменений;

3) руководить изменениями в организационной культуре.

Для развития организации необходимы изменения, но не любые. Практика OD связана с изменениями, которые наиболее полнообъединяют индивидуальные потребности и цели организации; повышают эффективность работы организации посредством оптимизации использования ресурсов; вовлекают членов организации в принятие решений относительно того, что непосредственно воздействует на них и на условия их работы.

Трехшаговая модель К. Левина

Согласно К. Левину, первый шаг в процессе изменения – снятие контроля (“размораживание”) с существующего уровня поведения. Это может быть серией тренингов, во время которых будут разработаны цели изменений; или обратной связью с работниками организации-клиента, которая выявит проблемы, возникающие в процессе управления.

Второй шаг – движение (интервенция) – действие, которое изменит социальную систему на рассматриваемом уровне поведения; или действие на новом уровне. Эти изменения могут осуществляться структурным подразделением организации-клиента или командой развития.

Наконец, надо предпринять хорошо продуманные шаги, чтобы новая форма поведения стала относительно постоянной (“замораживание”).

Фазы планирования изменений

Данная модель была разработана Lippitt, Watson и Westley в 1958 г. Она расширяет трехшаговую модель Левина до пяти фаз.

1. Выявление необходимости изменения (“размораживание” по Левину).
2. Установление взаимосвязи изменений.
3. Проведение изменений (движение).
4. Обобщение и стабилизация изменений (“замораживание”).
5. Достижение конечных взаимосвязей.

Основой рассмотренных моделей является работа К.Левина. Эти модели W. Burke объединяет в общую модель организационных изменений. Эта модель может быть представлена как процесс, посредством которого консультант собирает информацию о природе организации и затем помогает осуществить изменение при помощи последовательных фаз. К проведению изменений привлекают тех, на кого непосредственно воздействуют – самих работников организации-клиента. На схеме 4 показаны рассмотренные модели организационных изменений.

Оценка – наиболее важная часть завершающего этапа любого консультативного процесса. Без нее невозможно установить, выполнены ли поставленные задачи и оправдывают ли полученные результаты затраченные на них средства. Тем не менее, при многих заданиях оценка не проводится или же является поверхностной. Это связано с тем, что трудно оценить и измерить изменения в организационных и человеческих системах. На них могут действовать многочисленные факторы, и может быть сложно определить, что изменилось именно в результате консультативной работы.

При консультировании оценивают, прежде всего, два основных аспекта задания: преимущества, получаемые клиентом и процесс консультирования.

Оценка преимуществ, получаемых клиентом. Эти преимущества характеризуют осуществленные изменения, которые должны рассматриваться как улучшение работы организации. Преимущества оценивают путем сравнения двух ситуаций: до и после выполнения задания. Это возможно, если оценка предусматривалась при планировании задания, т.е. если определены критерии, по которым полученные результаты будут измеряться и оцениваться.

Обычные консультативные задания порождают три рода преимуществ: новые способности; новые системы и формы поведения; новая степень эффективности работы. Более высокая эффективность работы – важнейшая цель, и там, где возможно, степень ее достижения следует использовать для оценки результатов и демонстрации полученных преимуществ. Однако совершенствование и развитие навыков клиента в области решения проблем и управления рассматриваются многими как более важные и долгосрочные положительные результаты консультирования, чем немедленные измеримые изменения экономических и финансовых показателей.

Оценка процесса консультирования основана на допущении, что на эффективность процесса сильно влияют результаты выполнения задания. Это касается заданий, цель которых, прежде всего, изменить характер поведения: если в организации-клиенте нужно установить новые формы поведения и

процессы, консультант должен выбрать и предложить клиенту такой стиль консультирования и его методы, которые дадут желаемый результат. Взаимоотношения между сторонами и методы вмешательства вырабатываются в ходе выполнения задания. В зависимости от используемых методов процесс может становиться более или менее эффективным. При оценке проведенной работы это нужно выяснить. Должны быть оценены следующие основные характеристики процесса консультирования: план задания, количество и качество средств для выполнения задания, применяемый стиль консультирования, руководство выполнения задания консультантом и клиентом.

Оценка должна быть представлена в виде короткого отчета, который может стать частью заключительного отчета по выполнению задания. Оценка должна проводиться, когда задание близко к завершению, уже видны некоторые полученные преимущества и можно оценить процесс консультирования ретроспективно.

Вопрос 2. Нововведения (инновации) в организации

Нововведения и организационное поведение

Ответы на следующие вопросы дают возможность дать оценку нововведению по четырем параметрам.

1. Разница между новым и старым.

Имеется ли у всех работников организации предыдущий опыт аналогичных нововведений?

Имеется ли доступная информация о практике внедрения данного новшества в других организациях?

Нужно ли в процессе нововведения создать новые должности и упразднить некоторые из существующих?

Происходит ли в процессе нововведения перераспределение между работниками прав принимать решения?

Осуществляется ли нововведение для достижения совершенно новых целей?

2. Масштабы и взаимосвязанность изменений.

Возникает ли в процессе внедрения новшества “цепная реакция” изменений в технике, технологии, управлении, во взаимоотношениях между людьми?

Воздействует ли нововведение на все основные подразделения организации и их взаимоотношения?

Зависит ли успешность нововведения от инициативы и активности многих работников организации?

Оказывает ли нововведение определенное отрицательное воздействие на положение ряда работников?

Влияет ли сотрудничество со смежными организациями на успешность нововведения?

3. Необходимость программы целенаправленной деятельности.

Предполагает ли внедрение новшества выполнение задач, которые не определены существующим разделением труда?

Необходима ли для внедрения новшества совместная координированная деятельность многих людей, которая подчинена единой цели?

Нужно ли всему коллективу получить новые знания и умения для нововведения?

Зависит ли конечный результат во многом от организации процесса внедрения новшества?

Ограничены ли сроки для осуществления нововведения?

4. Неопределенность, непредвиденные проблемы и возможности.

Зависит ли ход процесса нововведения от преодоления противоречий между разными людьми и группами лиц?

Возможны ли потенциальные проблемы, которые придется оперативно определять и решать непосредственно в процессе внедрения новшества?

Может ли первичный проект новшества измениться в процессе нововведения?

Предполагает ли нововведение скачкообразное изменение, быстрый переход организации в новое состояние?

Положительные ответы на вопросы указывают на сложность нововведения по параметру, к которому данные вопросы относятся.

Организационно-управленческие факторы.

1. Плановый резерв ресурсов для непредвиденных нововведений.

2. Развитие организации инновационно-производственного типа, т.е. производственных организаций, имеющих главной задачей быстрое освоение и распространение нововведений.

3. Программно-целевое планирование нововведений.

4. Разработка и включение в план перечней приоритетных видов новой продукции.

5. Согласование с потребителем перспективных типов и систем, оборудования и другой новой техники.

6. Дифференцированные нормативы сроков обновления (модернизации) продукции.

7. Временные межорганизационные группы участников инновационного процесса.

8. Назначение головной организации инновационного процесса с выделением ей средств, необходимых для его успешной реализации.

Социальные и личностные факторы.

1. Четкое формулирование общественных потребностей в нововведении.

2. Ранняя диагностика социальных факторов реализуемости и успешности нововведения.

3. Проектирование социально-организационных отношений и других социальных факторов инновационного процесса.

4. Своевременное планирование конкретных социальных целей нововведения.

5. Формирование и реализация единой научно-технической политики в

соответствующей области.

6. Развитие сети коммуникаций, повышение уровня информированности персонала организации.

7. Улучшение социально-психологического климата в первичных коллективах, способствующих повышению трудовых успехов и развитию личности.

8. Применение инновационных игр, социально-психологических методов повышения восприимчивости персонала к новому.

9. Развитие профессионального консультирования по вопросам организации и управления нововведениями.

10. Обогащение содержания и условий труда.

11. Облегчение домашнего труда, улучшение условий быта.

12. Изменение структуры свободного времени.

13. Улучшение жизненной среды.

Психологический барьер – форма проявления социально-психологического климата в условиях инновационных изменений, представляющая собой совокупность действий, суждений, понятий, умозаключений, ожиданий и эмоциональных переживаний работников.

В психологическом барьере осознанно или неосознано, скрыто или явно, преднамеренно или непреднамеренно выражаются психические состояния работников, вызванные нововведениями. В качестве параметров психологического барьера можно рассматривать:

-составляющие психологического барьера – конкретные факторы, вызывающие негативные реакции работников;

-степень психологического барьера – показатель, определяемый числом работников, имеющих негативные реакции;

-характер психологического барьера – формы проявления негативных реакций работников.

Формы проявления психологического барьера можно условно разделить на три группы.

Первая – пассивные формы проявления психологического барьера, например: отсутствие у работников убежденности в необходимости и своевременности осуществления новшества в данном коллективе, в возможности реальных изменений сложившейся производственной и социально-психологической обстановки в нем; отсутствие желания улучшить привычные формы и методы работы, систему разделения труда, структуру работы, структуру межличностных коммуникаций, сложившиеся механизмы принятия решений и разделения ответственности, установившуюся иерархию авторитета, знаний, опыта; отсутствие готовности принять личное участие в мероприятиях по осуществлению новшества, в контактах с инициаторами нововведения; отсутствие готовности выделить необходимые для осуществления нововведения материальные, финансовые и людские ресурсы, производственные площади и специальное время; боязнь возникновения дополнительных трудностей, связанных с нововведением, у своего подразделения, у

своей организации, у себя лично.

Вторую группу образуют активные формы проявления психологического барьера. Они выражаются в стремлении некоторых членов ограничить круг лиц, с которыми контактируют инициаторы нововведения, время контактов и дополнительные источники информации; умолчать о своих реальных функциях в данном процессе, используемых методиках и инструкциях работы, а также критериях выбора того или иного варианта решения; противопоставить квалификацию и опыт “своих” и “чужих” работников, объем и значение работы этих групп, нормы и манеры их поведения, а также размеры их заработной платы и премий; обвинить инициаторов нововведения в отсутствии с их стороны внимания к просьбам и замечаниям, с которыми обращаются к ним работники коллектива – объекта инновации; выдвигать все новые и новые требования к инициаторам нововведений под предлогом необходимости их бесконечного улучшения.

Третью группу образуют крайние формы проявления психологического барьера. К ним, например, можно отнести такие явления, как: выдача информации в меньшем объеме, чем было запрошено инициаторами нововведения; выдача недостаточно достоверной информации или ее сознательное искажение, нарушение инструкций, форм документации, порядка действий, предложенного инициаторами нововведения; небрежное хранение и эксплуатация приборов, оборудования, материалов и коммуникаций, связанных с осуществлением новшеств; стремление использовать финансовые, людские и материальные ресурсы, выделенные для осуществления новшеств, не по их прямому назначению, а главным образом для решения текущих задач коллектива.

Для успешного управления процессами нововведений необходимо дифференцировано изучать психологический барьер на каждом конкретном этапе инновации: на этапах разработки, внедрения и функционирования нововведения. И делать это нужно в каждом коллективе данного предприятия или организации независимо от того, сам ли коллектив разработал и осуществил нововведение или инновация привнесена извне и коллектив является лишь ее пользователем.

В основе психологического барьера на пути нововведения лежит ряд причин. Как правило, это экономические причины, например, отсутствие в достаточном количестве необходимых для нововведения ресурсов, финансов, материалов, людей и т.п. Сюда же относятся технические причины, например, характеристики имеющихся в наличии материалов, оборудования, приборов и т.д., которые не соответствуют требованиям нововведений; организационно-технологические, например, когда неизвестно, как по операционно организовать внедрение и функционирование новшества; профессионально-квалификационные, например, когда в коллективе отсутствуют работники с необходимым опытом и уровнем квалификации; организационно-управленческие, например, когда отсутствует эффективный механизм увязки интересов различных подразделений в единое целое; психологические причины, например, привычка работников чувствовать, мыслить и действовать строго

определенным образом, рассматривать свое личное мнение как единственно правильное, стремление судить о новом по аналогии со старым.

Все эти причины, определенным образом преломляясь в психологии коллектива и его членов, активно влияют на конечное отношение человека к нововведениям.

Отрицательную роль в процессе нововведения играет выявленное у части его пользователей потребительское отношение к инновации. Под ним понимается стремление некоторых работников улучшить условия и показатели своей работы, не принимая активного личного участия в совершенствовании процессов, связанных с нововведением. Заинтересованность же коллектива в нововведении можно формировать путем создания побудительной социально-экономической ситуации.

Обязательным в этом случае является социально-психологическое обеспечение инновационных процессов.

1. Учет установок, ценностных ориентаций, моральных норм, интересов различных участников нововведений.

2. Использование социально-психологической информации для разработки мер функционального, организационного, экономического, коммуникационного обеспечения.

3. Применение социально-психологических методов активного обучения работников и привлечения их к участию в нововведении.

Психологический барьер может играть и положительную роль.

Во-первых, он нередко препятствует проведению в жизнь скоропалительных и недостаточно продуманных волевых инновационных решений, для которых еще не созрели объективные условия или которые не соответствуют имеющимся потребностям. Он также препятствует модификациям нововведения, которые извращают его первоначальный смысл и предохраняют таким образом соответствующую сферу жизнедеятельности трудовых коллективов от преждевременных или вредных для нее нововведений.

Во-вторых, психологический барьер выполняет по отношению к инновационному процессу катализирующую функцию. Он активизирует деятельность инициаторов нововведения, заставляет их существенно увеличивать свои усилия, не останавливаясь на достигнутом, а выявлять недостатки своего первоначального замысла и искать более совершенные варианты. В то же время психологический барьер активизирует и исполнителей, интересы которых затрагиваются соответствующим нововведением, побуждает их задуматься над сложившейся в коллективе ситуацией, обращает внимание на их роль в своем коллективе и на “весомость” их мнения в организации.

В-третьих, психологический барьер всегда выполняет индикаторную функцию, оперативно, надежно и нелицеприятно информирует инициаторов нововведения о конкретных слабостях принятого решения, выявляет все недостаточно проработанные элементы инновации, показывает основные направления необходимых корректировок.

Инициаторам нововведений и руководителям коллективов, в которых они осуществляются, необходимо уделять самое пристальное внимание изучению психологического барьера и активно использовать те возможности регулирования, которыми они располагают.

Руководитель должен ясно сознавать, что любое нововведение затрагивает интересы, ценностные ориентации и установки людей, а также тех коллективов, в которых они трудятся. Поэтому для повышения эффективности процессов нововведения необходимо уже на стадии постановки инновационной задачи четко представлять себе, какие интересы, ценностные ориентации и т.д. будут изменяться под воздействием нововведений, каково содержание будущего изменения, как использовать предстоящие изменения для лучшего регулирования инновационных процессов.

Тема 15. «Формирование группового поведения в организации»

Вопрос 1. Групповая динамика

Вопрос 2. Формирование группового поведения

Вопрос 1. Групповая динамика

Понятие “группа” как совокупность, (скопление) реально существующих людей впервые официально обозначена В.И.Далем более ста лет назад в “Толковом словаре живого великорусского языка” (1880). Там сказано, что это “чета, купа, кучка, связь, сноп, гроздь (кисть, слослый комок), грезно, кружок, толпа”.

Аналогичное понимание группы как сообщества людей характерно и для зарубежных исследователей. Но нельзя не обратить внимания на то, что группой именуют далеко не однопорядковые организации. Из всего их многообразия выделим лишь те, которые имеют отношение к организационному поведению. К ним прежде всего следует отнести малые группы – основные контактные сообщества, имеющие прочные межличностные связи и отношения.

Каждый трудящийся человек является членом определенной социально-производственной среды – группы. Малая группа является клеточкой, изначальным организационным объединением работников, соединяющих свои усилия для достижения намеченных целей.

Группа может иметь разные степени зрелости, выражающиеся в различном по направленности характере взаимоотношений и взаимодействий членов в нее входящих. Самым низшими ступенями в этом отношении являются группы – ассоциации и группы корпорации. Ассоциация (от лат. associatio – сообщество, соединение) – союз лиц, объединенных по добровольному соглашению на определенных условиях. Это группа, в которой отсутствует объединяющая ее деятельность, а ценностные ориентации проявляются лишь в групповом общении. Разумеется, для организационного поведения этого явно недостаточно.

Второй ступенькой степени зрелости является корпорация (от лат. *corporatio* – объединение) – узкое, замкнутое объединение, союз людей, преследующих групповые цели. Характерной особенностью таких сообществ является групповой эгоизм, противопоставление себя другим группам и обществу в целом.

Хотя корпорации и не всегда имеют асоциальную направленность, но их индивидуалистические интересы перечеркивают возможность групповой солидарности подлинного сотрудничества, а значит и организационного поведения.

Совершенно иное, более качественное образование представляют из себя малые трудовые группы – набор из двух–трех сотрудников (группа–диада и группа–триада) или более работников.

Малые группы различают как 1) формальные группы (от лат. *formal* – облик, образ) – группы, обладающие юридическим статусом, деятельность которых регламентируется документами и инструкциями. В основе создания формальной группы лежит ее рациональность, т.е. достижение определенной функциональной цели. Правила поведения членов группы формализованы, а управление ими представляет упорядоченную определенным образом структуру подчиненности. Вертикальная зависимость членов группы определяет границы их действий и поступков. 2) Неформальные группы – объединение людей на основе общих интересов, симпатий, взаимной зависимости. Такие группы возникают добровольно, на основе гомогенности (однородности) – т.е. наличия признаков, присущих всем работникам, входящим в группу, что, в свою очередь, ведет к более полной идентификации индивида с группой. Идентификация – процесс эмоционального и иного самоотождествления индивида с другим человеком, сообществом, образцом.

Высшей ступенью групповой сплоченности является коллектив (от лат. *collectivus* – собирательный) – высокоорганизованная общность, имеющая единство целей, тесную сплоченность, общественно-полезную направленность.

Это совокупность работников-единомышленников, кооперируемых для совместной трудовой деятельности, обладающих развитой сознательностью и чувством социальной ответственности. Отличительными чертами коллектива следует также назвать наличие общегрупповой чести, взаимопомощи, осознанной солидарности, сочетание общественных ценностей с личностно-значимыми.

В производственной деятельности высоко организованную малую группу принято называть первичным трудовым коллективом. Складывающиеся межличностные отношения, внутригрупповые связи, определяют индивидуальные действия и поступки членов группы. Можно с большой степенью достоверности утверждать, что понятие коллектив – сообщество, обладающее цельностью, внутренним единством, и организационное поведение – неразделимы. Известный афоризм: “Нет предела силе человеческой, если эта сила коллектив”, – служит образной объективной оценкой его роли и значения.

Высокоорганизованной производственной общностью коллектив малой группы становится не вдруг и не сразу. Групповая динамика –

последовательное прохождение стадий развития от создания до высших стадий организованности и сплочения.

Представленная схема призвана показать, что группа не нечто застывшее, а живой развивающийся организм, воздействующий на поведение своих членов на всех уровнях развития. Это во-первых. Во-вторых, движение от стадии образования до верхней ступеньки происходит тем успешнее, чем надежнее выбранные ориентиры.

В человеческой природе спонтанно (самопроизвольно) заложено сравнение, сопоставление себя своего поведения, своего сообщества с другими. Применительно к групповым процессам это находит свое выражение в ориентации на референтные группы.

Референтная группа (от англ. reference – сообщение, рекомендация) – реальная или воображаемая социальная группа, выступающая в качестве эталона поведения.

Способность отождествлять себя с другими индивидами или группой (“генерализованным другим”) позволяет с одной стороны ориентироваться в том, “что такое хорошо и что такое плохо” и с другой – опережающе усваивать нормы и ценности референтной группы, воспринимать их как свои личные, внутренние.

Референтные группы не всегда являются положительными (социально желательными) образцами. Встречаются и негативные, в которых потребительское (в угоду каким-либо выгодам) поведение для отдельных членов группы выступает как привлекательное, достойное подражание. Мощным противовесом этому выступает организационное поведение, дающее возможность путем следования нормативным регламентациям и регуляциям совершенствоваться не только производство, но и самого себя.

Известный американский социальный психолог, профессор Калифорнийского Университета Гарольд Келли акцентирует внимание на большей значимости референтных групп, их влиянии на жизнедеятельность и поведение.

Более полная теория референтной группы должна состоять по крайней мере из двух частей: одна должна быть посвящена референтной группе как источнику стандартов поведения и принудительному следованию этим стандартам, другая – референтной группе, которая сама служит стандартом для сравнения. Эти две части теории референтной группы должны стать частными случаями более общих теорий об источниках и характере стандартов, которые в конечном итоге будут выведены из фундаментальных теорий мотивации и перцепции. Нормативные функции референтных групп могут стать частью общей теории целеобразования и мотивации.

Функции сравнения референтных групп станут частью общей теории перцепции и оценивания. Группы сравнения, в конце концов, являются лишь одной из отправных точек или стандартов для сравнений.

Выделение нормативной и сравнительной функций референтных групп ведет к выделению двух основных областей исследования для тех, кто изучает воздействие референтных групп на поведение. При изучении нормативной

функции референтных групп выдвигаются следующие проблемы: какова мотивационная зависимость между индивидом и каждой из его референтных групп? Насколько он ценит свое членство в данной группе или насколько стремится стать членом группы, в состав которой еще не введен? Каковы последствия различных по характеру и степени мотивов? Какие факторы дают возможность члену группы сопротивляться давлению группы и в то же время не быть отвергнутым группой? По каким проблемам развиваются в группе нормы поведения? Какие конкретные стандарты и нормы связываются с различными ролями и обязанностями внутри группы? Какие санкции применяются в группе для достижения конформности и каковы различные последствия этого? Как эти санкции связаны с уровнем неконформности? Какие факторы в отношении индивида к группесодействуют интериоризации групповых норм?

Изучение сравнительной функции референтных групп должно включать различные вопросы, относящиеся главным образом к процессам перцепции и оценивания. Вот некоторых из них: каким стимулом для индивида является группа сравнения? Обеспечивает ли эта группа хорошо структурированный и определенный стандарт для сравнения или это неясный стимул, допускающий различные интерпретации? Каковы последствия этих различных случаев? Какие факторы воздействуют в процессе самооценки на воспринимаемый индивидом уровень расхождения между ним и групповыми нормами? Как воздействуют чрезвычайно высокие или чрезвычайно низкие стандарты? Каков характер тех шкал, по которым проводится сравнение?

Теория референтных групп будет развиваться по мере получения ответов на эти и подобные вопросы. При помощи исследований и развития концепций, необходимых для нахождения ответов на эти вопросы, можно ожидать, что будут сделаны большие шаги в понимании социальной основы установок личности.

Организационное поведение свое практическое выражение находит в производственной совместной деятельности, которая невозможна без общения. Общение – взаимодействие двух или более человек, состоящее в обмене информацией между ними с целью выработки стратегии и тактики деятельности и поведения. Общение – сложное, многоплановое явление. Осознанные связи людей проявляются в самых различных отношениях и разновидностях.

Контактирующие между собой люди быстрее находят “общий язык”, устанавливают между собой “близкодействие” в интересах производства и удовлетворения личных материальных и духовных потребностей. Сплоченная, неделимая микрогруппа, имеющая плотные межличностные связи, не позволяет никому лениться, работать в пол-силы и вести себя ненадлежащим образом. Можно со всей определенностью утверждать, что именно здесь закладываются основы организационного поведения.

Вступление индивида в группу, естественно, вносит свои коррективы в привычный образ жизнедеятельности и, в частности, в степень самостоятельности действий. Иначе говоря, происходит в известном смысле

растворение индивида в группе и его подчинение сложившимся в ней “правилам игры”. Данный феномен (явление) с одной стороны – податливость, добровольное подчинение личности, с другой стороны – “давление” группы, вынуждающее поступать как требует тогобольшинство, – получило название конформизм (от лат. *conformis* – подобный, сообразный, сходный) – пассивное приспособленческое поведение индивида в группе. Это слепое, некритическое следование принятому порядку, господствующему мнению, образцам действий и поступков.

Причиной конформизма является нежелание личности остаться в изоляции или же неспособность отстаивать свою точку зрения. Склонность к конформизму присуща преимущественно людям с невысоким уровнем самосознания и самооценки.

Следует однако отличать согласие с мнением группы не как результат нивелировки взглядов, а как совпадение позиций, сознательной поддержки, т.е. солидарности. Солидарность (от лат. *solidus* – прочный) – единство убеждений и действий, взаимная помощь, коллективизм.

Антогонистической (противоречащей) формой как конформистскому, так и солидарному поведению иногда выступает негативизм (от лат. *negatio* – отрицание) – немотивированное поведение субъекта, проявляющееся в действиях намеренно противоположных общественным требованиям. Негативисты имеют мало общего в своих расхождениях с групповыми установками, с так называемыми нонконформистами. Если для первых самым существенным является стремление во что бы то ни стало противопоставить свое мнение групповому мнению, то вторые могут идти вразрез с принятыми групповыми решениями и аргументированно отстаивать свою позицию, исходя из законности, справедливости и целесообразности. Это, как правило, сильные личности с высокоразвитым уровнем самосознания, к их мнению прислушиваются другие члены группы и принимают во внимание их доводы.

Новичку, входящему в сложившуюся группу, равно как и члену вновь создаваемой производственной ячейки, на первых порах, приходится присматриваться друг к другу, выяснять “Кто есть кто?” Небезынтересна на этот счет методика “изучения восприятия индивидом группы”, предложенная Н.А.Левинцевой в Приложении к журналу “Управление персоналом” (цитируется по книге “Психологические тесты для деловых людей”).

Межличностное восприятие в группе зависит от множества факторов. Наиболее исследованными из них являются: социальные установки, прошлый опыт, особенности самовосприятия, характер межличностных отношений, степень информативности друг о друге, ситуационный контекст, в котором протекает процесс межличностной перцепции и т.д. В качестве одного из основных факторов межличностного восприятия выступает отношение к объекту восприятия. Однако на межличностное восприятие могут влиять не только межличностные отношения, но и отношение индивида к группе. Восприятие индивидом группы представляет собой своеобразный фон, на котором протекает межличностное восприятие. В связи с этим исследование восприятия индивидом группы является важным моментом в исследовании

межличностного восприятия, связывая между собой два различных социально-перцептивных процесса.

Предлагаемая методика позволяет выявить три возможных “типа” восприятия индивидом группы. При этом в качестве показателя типа данного восприятия выступает роль группы в индивидуальной деятельности воспринимающего.

- Индивид воспринимает группу как помеху своей деятельности или относится к ней нейтрально. Группа не представляет собой самостоятельной ценности для индивида. Это проявляется в уклонении от совместных форм деятельности, в предпочтении индивидуальной работы, в ограничении контактов. Этот тип восприятия индивидом группы можно назвать “индивидуалистическим”.

- Индивид воспринимает группу как средство, способствующее достижению тех или иных индивидуальных целей. При этом группа воспринимается и оценивается с точки зрения ее “полезности” для индивида. Отдается предпочтение более компетентным членам группы, способным оказать помощь, взять на себя решение сложной проблемы или послужить источником необходимой информации. Данный тип восприятия индивидом группы можно назвать “прагматическим”.

- Индивид воспринимает группу как самостоятельную ценность. На первый план для индивида выступают проблемы группы и отдельных ее членов, наблюдается заинтересованность как в успехах каждого члена группы, так и группы в целом, стремление внести свой вклад в групповую деятельность. Имеет место потребность в коллективных формах работы. Этот тип восприятия индивидом своей группы может быть назван “коллективистическим”.

Вопрос 2. Формирование группового поведения

Межличностные отношения в группах по мере их превращения в коллективы закономерно изменяются. Сначала они бывают относительно безразличными (люди, не знающие или слабо знающие друг друга, не могут определенно относиться друг к другу), затем могут при неблагоприятных условиях становиться конфликтными, а при благоприятных условиях превращаться в коллективистские. Все это обычно происходит за сравнительно короткое время, в течение которого индивиды, составляющие группу, не могут измениться как личности.

Замечена такая закономерность: чем ближе по уровню своего развития группа находится к коллективу, тем более благоприятные условия она создает для проявления лучших сторон в личности и торможения того, что в ней есть худшего. И напротив, чем дальше группа по уровню своего развития отстоит от коллектива и чем ближе она находится к корпорации, тем большие возможности она предоставляет для проявления в системе взаимоотношений худших сторон личности с одновременным торможением лучших личностных устремлений.

Межличностные отношения участников микрогруппы-диады, могут быть

трех типов: положительные, отрицательные и неодинаковые (когда один относится к другому положительно, а тот к нему, напротив, отрицательно). Различные сочетания этих типов отношений порождают разные варианты системы взаимоотношений в микрогруппе-триаде.

Первый такой вариант – это гармоничные межличностные отношения. Они характеризуются тем, что между тремя различными парами людей, на которые может быть разделена микрогруппа-триада, имеются в основном положительные взаимоотношения. В идеальном случае, например в микрогруппе, включающей трех друзей, между составляющими микрогруппу людьми могут существовать лишь положительные взаимоотношения. Во всех других случаях между двумя парами имеются положительные взаимоотношения, а между членами третьей пары – отрицательные или неодинаковые межличностные отношения.

Второй вариант триадных микрогрупповых отношений – противоречивые. Их особенность состоит в том, что эти взаимоотношения обязательно включают такие случаи, когда в какой-либо одной паре внутри микрогруппы-триады один из ее членов относится к другому положительно, а тот к нему, напротив, отрицательно. Совместимыми диадическими называются такие внутри себя противоречивые отношения, когда в микрогруппе-триаде можно выделить хотя бы одну пару людей, имеющих между собой хорошие личные взаимоотношения. Несовместимыми противоречивыми называются отношения, система которых характеризуется тем, что в ней нет ни одной пары с положительными личными взаимоотношениями.

Взаимоотношения в микрогруппах-триадах могут быть и конфликтными. Для них характерно то, что в микрогруппе невозможно выделить ни одной пары, внутри которой имелись бы положительные личностные взаимоотношения. В силу этого обстоятельства данная микрогруппа как социально-психологическая общность людей вообще не может сохраняться и из-за конфликтности взаимоотношений распадается. Среди конфликтных отношений можно в свою очередь выделить два возможных варианта. Первый – это частично конфликтные взаимоотношения, при которых между одними парами индивидов имеются конфликтные, а между остальными – неодинаковые отношения. Второй вариант – это такой, при котором конфликтные взаимоотношения существуют между всеми возможными парами, на которые может быть разделена данная микрогруппа. Этот тип взаимоотношений называется “полноконфликтным”.

Обратимся теперь к рассмотрению типов межличностных внутригрупповых конфликтов. Первый тип межличностных конфликтов назван “конфликтом безысходности” по той причине, что из него для вовлеченных индивидов нет удовлетворительного выхода. На самом деле их взаимоотношения являются непримиримыми или отрицательными: оба участника конфликта относятся друг к другу непримиримо отрицательно. Данный тип конфликта можно разрешить одним лишь способом: полным разрывом своих отношений.

Второй тип межличностных конфликтов можно назвать “конфликтом

несовместимости”. Их взаимоотношения являются противоположными или несовместимыми: один из членов пары относится к другому отрицательно, а второй – положительно. Если ни тот, ни другой не захотят изменить свое отношение, то их взаимоотношения постоянно будут находиться в состоянии несовместимости, переживаемой вовлеченными в него людьми. Психологически острее этот конфликт может переживаться тем из членов пары, кто, испытывая положительное отношение к партнеру, с его стороны встречает к себе отрицательное отношение.

Третий тип межличностных конфликтов представляет собой “конфликт неопределенности”, поскольку при положительном или отрицательном отношении одного из партнеров к другому он с его стороны не встречает к себе определенного отношения, ни положительного, ни отрицательного. В силу этого обстоятельства взаимоотношения людей, вовлеченных в данную психологическую ситуацию, длительное время могут сохраняться в неопределенном виде, поскольку тот, чье отношение к другому положительное, может предполагать положительное отношение к себе со стороны партнера, а тот, чье отношение отрицательное, также может рассчитывать на положительное к себе отношение и в силу этого сохранять свои отношения с другим человеком.

Четвертый тип межличностных конфликтов можно назвать “конфликтом влечения–боязни”. Он характеризуется тем, что один и тот же человек вызывает к себе одновременно и положительное, и отрицательное отношение. Всякое движение, направленное на сближение с ним, довольно скоро останавливается, так как сближение вызывает усиливающееся стремление уйти, разорвать с данным человеком взаимоотношения. Здесь один индивид, испытывающий амбивалентное (противоречивое) чувство к другому, одновременно и стремится к нему, и боится его. В результате останавливается на полпути к партнеру, сохраняя определенную психологическую дистанцию, уравновешивающую противоположно направленные силы стремления и избегания.

Поведение сотрудников в группе – это сложная проблема, так как они действуют в группе иначе, чем при индивидуальной работе. Наиболее частые причины, побуждающие к объединению в группы, связаны с нашими потребностями в безопасности, престиже (статусе), самоуважении, присоединении (членстве), силе (власти) и достижении цели.

Большинство групп проходит определенную последовательность этапов развития группового поведения. Однако последние исследования показывают, что нет стандартной модели развития групп. Представим хорошо исследованную пятистадийную модель развития группы и недавно разработанную прерывисто-равновесную модель.

С середины 60-х годов считалось, что любая группа проходит пять стадий своего развития: стадию формирования, взрыва, нормализации, выполнения задачи, ликвидации.

Стадия формирования характеризуется высокой степенью неопределенности относительно целей, структуры и руководства группой. Эта

стадия завершается, когда члены группы начинают осознавать себя как часть группы.

Вторая стадия – стадия внутригруппового конфликта. Члены группы признают ее существование, но проявляют противодействие обязательствам, налагаемым группой на индивидуума. Далее возникает конфликт вокруг вопроса о том, кто контролирует группу. Эта стадия завершается с установлением четкой иерархии руководства внутри группы.

Третья стадия характеризуется высокой сплоченностью группы и завершается, когда в ней устанавливается общее представление о правильном поведении членов группы.

На четвертой стадии структура группы максимально функциональна, и, благодаря хорошему взаимодействию, задача выполняется. Это последняя стадия развития группы, так как большинство групп создается для реализации определенной задачи, за выполнением которой следует пятая стадия – ликвидация группы.

Обращает на себя внимание то обстоятельство, что эта модель не объясняет, что именно делает работу группы эффективной. Иногда стадия конфликта является наиболее продуктивной, а иногда развитие группы регрессирует на более ранние стадии. Не все группы проходят последовательно все четыре стадии развития, т.е. данная модель не является универсальной.

Прерывисто-равновесная модель развития группового поведения

Не все группы последовательно проходят перечисленные фазы развития, но распределение времени, когда группа создается и изменяет свой образ действий, остается всегда стабильным. Было установлено, что: а) первое собрание группы определяет направление ее деятельности; б) первая фаза деятельности характеризуется инерцией, члены группы неохотно идут на пересмотр выработанного направления деятельности; в) трансформация происходит в конце первой фазы, когда группа проработала половину отпущенного ей времени. В середине срока возникает беспокойство по поводу лимита времени, выясняется необходимость слома старых образцов и поиска новых решений; г) трансформация инициирует основные изменения и вырабатывает новые направления; д) после трансформации следует вторая фаза инерции, в ходе которой реализуются задачи, поставленные в период трансформации; е) последняя стадия характеризуется заметно возрастающей активностью, в результате чего дорабатываются детали и завершается выполнение проекта.

В настоящее время складываются определенные теоретические представления, гипотезы и концепции, которые стремятся дать психологическое обоснование процессу развития группового поведения личности, не отрывая его от процесса развития психики, но и не растворяя его в общем психическом развитии. Так, А.В. Петровским предложена социально-психологическая концепция развития личности.

Чем же с позиций социальной психологии обусловлено развитие

личности индивида в онтогенезе? Детерминантой развития личности является деятельностно опосредствованный тип взаимоотношений, которые складываются у человека с наиболее референтной (значимой для него) группой (группами) в этот период. Эти взаимоотношения опосредствуются содержанием и характером деятельностей, которые задает эта референтная группа, и общения, которое в ней складывается. Исходя из этого можно сделать вывод, что развитие группы выступает как фактор развития личности в группе.

В соответствии с концепцией персонализации индивид характеризуется потребностью быть личностью, т.е. оказаться и оставаться в максимальной степени представленным значимыми для него качествами в жизнедеятельности других людей, осуществлять своей деятельностью преобразования их смысловой сферы, и способностью быть личностью, т.е. совокупностью индивидуальных особенностей и средств, позволяющих совершать деяния, обеспечивающие удовлетворение потребности быть личностью. Возможность реализации указанной потребности создает группа высшего уровня развития – коллектив, где персонализация каждого – условие персонализации всех.

В самом общем виде развитие личности можно представить как процесс ее вхождения в новую социальную среду и интеграции в ней. Мера стабильности этой среды различна. Только условно мы можем принять ее как постоянную, неизменяющуюся. Существует возможность построения модели развития личности при вхождении ее в относительно стабильную социальную среду. Могут быть выделены три фазы развития личности: адаптация, индивидуализация и интеграция.

Первая фаза становления личности – адаптация, которая предполагает активное усвоение действующих в общности норм и овладение соответствующими формами и средствами деятельности. Принеся с собой в новую группу все, что составляет его индивидуальность, субъект не может осуществить потребность проявить себя как личность раньше, чем освоит действующие в группе нормы (нравственные, учебные, производственные и др.) и овладеет теми приемами и средствами деятельности, которыми владеют другие члены группы.

Вторая фаза – индивидуализация, порождается обостряющимся противоречием между достигнутым результатом адаптации – тем, что субъект стал таким, “как все” в группе, – и не удовлетворяемой на первом этапе потребностью индивида в максимальной персонализации. На этой фазе нарастает поиск средств и способов для обозначения своей индивидуальности, ее фиксации.

Третья фаза – интеграция, детерминируется противоречиями между сложившимся на предыдущей фазе стремлением субъекта быть идеально представленным в других своими особенностями и значимыми для него отличиями – с одной стороны, и потребностью общности принять, одобрить и культивировать лишь те демонстрируемые им индивидуальные особенности, которые ей импонируют, соответствуют ее ценностям, способствуют успеху совместной деятельности, с другой.

Если противоречие между индивидом и группой оказывается

неустраненным, возникает дезинтеграция. Ее следствием оказывается либо вытеснение личности из данной общности, либо ее фактическая изоляция в ней, что ведет к закреплению характеристик эгоцентрической индивидуализации, либо ее возврат на еще более раннюю фазу развития. В хорошем коллективе последнее сопровождается принятием соответствующих воспитательных мер, обеспечивающих эффективную адаптацию молодого человека, которая, очевидно, не была ранее успешно осуществлена и завершена.

Значительные изменения, подчиненные той же последовательности фаз развития личности, происходят всякий раз, когда существенно преобразуется социальная ситуация, в которую включен индивид. Руководитель, в силу тех или иных обстоятельств лишившийся своей главенствующей роли, вынужден иной раз в той же общности пройти вновь фазу адаптации, найти в себе силы и средства для активной индивидуализации и быть интегрированным в общности за счет того позитивного вклада, который способствует ее развитию и его собственному развитию как личности.

Итак, источником развития и утверждения личности выступает противоречие между потребностью индивида в персонализации и объективной заинтересованностью референтной для него общности принимать лишь те проявления его индивидуальности, которые соответствуют задачам, нормам и условиям функционирования и развития в этой общности. Успешное преодоление этого противоречия обеспечивает интеграцию личности в группу.

Для уяснения путей повышения эффективности работы группы следует рассмотреть ряд внешних и внутренних факторов (условий), определяющих групповое поведение.

Внешние факторы группового поведения

Группа является подсистемой в более крупной системе и поэтому объяснить организационное поведение группы можно лишь через описание факторов (условий) организации, к которой данная группа принадлежит.

1. Организационная стратегия. Организация имеет стратегию по вопросам, в каком бизнесе она работает (или хочет работать) и какой организацией является (или хочет стать). Стратегия вырабатывается высшим руководством, часто в сотрудничестве с нижестоящими менеджерами. Стратегия определяет цели организации и средства достижения этих целей. Стратегия организации в каждый данный момент оказывает влияние на различные рабочие группы, которые, в свою очередь, определяют ресурсы, привлекаемые руководством для решения поставленных задач.

2. Структура руководства. Структура руководства определяет, кто перед кем отчитывается, кто принимает решения и какие группы их выполняют. Она устанавливает, в каком месте организационной иерархии находится данная группа и каковы формальные взаимоотношения внутри группы.

3. Формальное регулирование. Организация устанавливает правила, процедуры и другие формы регулирования, которые лимитируют поведение персонала. Если, например, Макдональд установил правила и стандарты

приготовления гамбургеров, то индивидуальное поведение членов группы не может выйти за рамки установленных правил.

4. Организационные ресурсы. В большинстве случаев размеры и прибыли организации определяются имеющимися ресурсами. Наличие или отсутствие ресурсов (денег, времени, сырья или оборудования), которые организация может предоставить группе, оказывают огромное воздействие на поведение группы.

5. Подбор персонала. Члены группы, являясь в первую очередь работниками компании, в которой работает группа, отбираются в соответствии с установленными компанией требованиями. Поэтому данный фактор можно практически целиком отнести к внешним условиям деятельности группы.

6. Оценка работы. Организационное поведение группы зависит от оценки работы и системы вознаграждений. Данный фактор также следует отнести к компетенции организации в целом.

7. Организационная культура. Каждая организация имеет свою “неписанную” культуру, которая определяет стандарты приемлемого и неприемлемого поведения. Уже через несколько месяцев работы каждый работник понимает специфику установленных здесь порядков. Это касается одежды, манер, стиля поведения и т.д. И хотя рабочая группа является носителем некой субкультуры, для ее работников обязателен учет норм, установленных во всей организации.

8. Физические факторы среды. Поведение группы зависит от физических факторов среды: архитектуры и дизайна помещения, освещенности и шума на рабочем месте, количества людей в одном помещении и других.

Ресурсы членов группы

Потенциальный уровень выполнения задачи зависит от ресурсов, которые каждый индивидуум привносит в группу. Это прежде всего способности и личные качества.

1. Способности и умения. Интеллектуальные способности и умения, необходимые для выполнения именно этой задачи, являются важнейшими составляющими успеха группы. Опыт показывает, что тот, кто имеет наилучшие способности в данной области, больше других стремится быть вовлеченным в работу группы, больше других вкладывает в общее дело, лучше других годится на роль лидера и получает наибольшее удовлетворение от реализации своих способностей.

2. Личные качества. Такие качества, как общительность, уверенность в себе и независимость позитивно влияют на продуктивность работы группы, моральный климат и ее сплоченность. И наоборот, автократизм, подавление чужого мнения и грубость негативно влияют на индивидуальное поведение и взаимодействие членов группы. Каждая из этих черт в отдельности не может оказать решающего влияния на групповое поведение, но взятые вместе, они играют важную роль в эффективности работы группы в целом.

Структура группы

Важнейшие факторы организационного поведения, относящиеся к структуре группы – это официальное руководство, роли, нормы, статус группы, ее размер и состав.

1. Официальное руководство. Трудно дать однозначный ответ на вопрос, какой способ руководства, автократический или демократический, является лучшим и более эффективным. В различных ситуациях разный стиль руководства дает наилучшие эффекты. Поэтому следует говорить о том, когда, в каких ситуациях руководитель должен быть демократичным, а когда – автократичным.

2. Роли. Под понятием роли имеем в виду, что каждый индивидуум занимает определенную позицию в социальной группе. Ролевое поведение – сложное понятие, так как каждый человек принадлежит к различным социальным группам, играет множество ролей, и ему присущи различные модели ролевого поведения. На работе это могут быть одновременно роли служащего компании, инженера, члена среднего звена управления, члена профсоюза. Вне работы – это роли отца, мужа, сына, члена клуба и т.д. Иногда роли хорошо сочетаются, но иногда приводят к конфликту.

Идентификация роли заключается в том, что люди проявляют способность быстро менять роли, когда они осознают изменившиеся обстоятельства. Так, профсоюзный лидер, получив предложение о повышении по службе в своей компании, быстро меняет свое поведение с про-профсоюзного на про-административное. Если из-за экономических трудностей компания такое повышение не осуществляет, человек опять принимает свою про-профсоюзную роль.

Восприятие (усвоение) роли основывается на осознании индивидуумом того, какого поведения от него ожидают в данной роли. Часто такое представление усваивается от друзей, из книг, кино и телевидения.

Ролевые ожидания – это то, как окружающие представляют себе ваше поведение в той или иной ситуации. Когда ролевые ожидания складываются в некоторые общие категории, мы говорим о ролевых стереотипах.

Психологический договор – мощный фактор поведения в организации, который влияет на взаимоотношения работодателя и наемного работника. Он подразумевает, что от руководства ожидают справедливого отношения к работнику, создания хороших условий труда и т.д. От работника ожидают выполнения распоряжений руководства и лояльности к компании.

Ролевой конфликт возникает тогда, когда индивидуум не оправдывает ролевых ожиданий окружающих. Если человек обнаруживает, что выполнение требований, накладываемых одной ролью, легче, чем выполнение требований, связанных с другой, он стремится ликвидировать такое положение. Например, служащий компании, которому предложено повышение и переезд в другой город, но семья которого хочет остаться на старом месте, оказывается перед необходимостью выбора: который из возникающих при этом конфликтов для него наименее болезненный. Исследования показали, что 57% служащих неод-

нократно вставали перед дилеммой, когда требования компании вступали в конфликт с этическими нормами. Важным в этой связи является вопрос, каким образом конфликты, возникающие из-за различных ожиданий внутри организации, влияют на поведение. Часто они порождают напряжение и фрустрацию.

3. Нормы. Все группы имеют свои установленные нормы – принятые всеми членами группы стандарты поведения. Организационное поведение в группе определяют нормы, которые не позволяют, например, служащим компании публично критиковать свое руководство. С точки зрения индивидуума нормы говорят членам группы, чего от них ожидают в определенных обстоятельствах. Формализованные нормы – это принятые в организации правила. Но большинство норм в группах – “неписанные”.

Нормы могут быть установлены самые разные: один преподаватель, например, не разрешает студентам прерывать его во время лекции, другой поощряет вопросы по ходу изложения. Тем не менее можно выделить несколько классов норм, общих для всех организаций и групп: а) нормы, связанные с выполнением работы, предполагают четкие указания, насколько интенсивно человек должен работать, как представлять сделанную работу, какими каналами коммуникации пользоваться и т.д.; б) вторая категория норм представляет “видимые” факторы: стиль одежды, внешние проявления лояльности к группе и организации (недопустимо, например, открыто искать другую работу) и т.д.; в) нормы, отражающие неформальные (дружеские) связи; г) нормы, связанные с распределением ресурсов. Каким образом распределить между группами новые компьютеры: поровну всем группам, в зависимости от количества людей или по принципу производственной необходимости? Такие нормы прямо действуют на психологический климат в коллективе и выполнение работы группой.

Нормы складываются и развиваются под воздействием различных факторов. Среди них: прямые указания руководства, критические события в истории данной группы, фактор первенства (как сложилось с самого начала), соблюдение традиций, которые сложились в прежних группах каждого из членов, фактор выживания и успешной работы группы, фактор снижения напряженности между членами группы и т.д.

Каждый член группы стремится в своем поведении соответствовать нормам, принятым в данной группе. Отсюда следует такое явление, как стремление к согласованности или по другой терминологии “групповое давление”, “групповая конформность”.

Это стремление прекрасно подтверждает эксперимент, проведенный С.Ашем. Он показывал группам из 7–8 человек две карточки: на одной (карточка А) – один отрезок, на другой (карточка Б) – три отрезка различной длины, причем один из них равен отрезку на карточке А. Необходимо было сказать, какой из трех отрезков равен отрезку на другой карточке. Каждый член группы должен был вслух дать свой ответ. По условиям эксперимента все члены группы, кроме одного, были предупреждены, что должны после серии правильных ответов дать неправильный, причем ничего не подозревающий

член группы должен был отвечать последним. Когда первый давал неправильный ответ, а все остальные подтверждали этот неправильный ответ, последний член группы испытывал сильное давление и потребность присоединиться к общему мнению, точно зная, что предложенный ответ неправильный. Однако в 35% случаев последний присоединялся к заведомо неправильному мнению. Это подтверждает, что групповые нормы оказывают на человека столь сильное воздействие в направлении согласованности, что он готов отказаться от собственного мнения. Мы стремимся быть членом группы и избегаем положения, в котором остаемся обособленными.

4. Статус группы. Статус – это определенное положение (позиция), которое занимает группа или члены группы в социальной системе. Причем это положение определяет общество по ряду значимых для него признаков.

а. Формальный или неформальный статус. Формальный статус подтверждается различными званиями и наградами. Он проявляется в различных видимых признаках: большой офис, высокая зарплата и т.д. Гораздо чаще, говоря о статусе, мы имеем в виду неформальный статус. Неформальный статус достигается с помощью таких характеристик, как образование, возраст, способности, опыт. Нормальные отношения между членами группы во многом зависят от соблюдения субординации, определяемой высоким и низким статусом отдельных членов группы. Как показали исследования У.Уайта, инициатива какого-либо действия должна исходить от человека с более высоким статусом, иначе неизбежно возникают конфликты.

б. Справедливость статуса. Для членов группы важно верить, что установленная иерархия статусов справедлива. Если, к примеру, из двух претенденток на более высокую должность выбирается та, которая имеет более высокую квалификацию, эта ситуация всеми, в том числе проигравшей соперницей, воспринимается как справедливая. Если же выбранная претендентка является племянницей директора, создается почва для конфликтных ситуаций. Официальное закрепление высокого статуса является важным элементом, укрепляющим чувство справедливости. В группе, как правило, существуют разделяемые всеми критерии справедливости статуса. Для ученого, например, это количество полученных грантов и опубликованных статей. Поэтому часто возникают трудности при переходе в другую группу, в которой иные критерии статуса.

5. Размер группы. Размер группы, безусловно, влияет на поведение ее членов, однако это влияние зависит от ряда составляющих.

В целом справедливо утверждение, что небольшие группы быстрее решают поставленные задачи, чем большие. Однако бывают задачи, с которыми большая группа справляется лучше. Можно предложить ряд параметров для количественной оценки эффективности размеров группы. Если задачей группы является сбор фактов, то большая группа (12 и более членов) действует более эффективно. Если необходимо на основании полученных фактов разработать новый “продукт”, лучше использовать небольшую группу (5–7 человек).

Важным в контексте размера группы является так называемый закон “общественного безделья”: в группе продуктивность индивидуума снижается.

Если за единицу взять производительность одного человека, то группа из 3 человек дает рост только в 2,5 раза, а группа из 8 человек – в 4 раза. Разумеется, группа сделает больше, чем один человек, но производительность каждого члена группы снизится. Объяснить подобный эффект можно рядом причин: человек считает, что другие работают меньше, поэтому сознательно снижает уровень своих усилий; существует трудно разрешимая проблема разделения ответственности в том случае, когда нельзя измерить индивидуальный вклад в достижение общего результата.

6. Состав группы. Деятельность большинства групп требует различных знаний и умений. Вследствие этого разнородные с точки зрения знаний, умений, способностей и опыта группы работают более эффективно, чем однородные. Исследуя состав групп, специалисты пытаются ответить на вопрос, как влияют возраст, пол, уровень образования и стаж работы в данной организации (демография группы) на текучесть кадров. Группы и организации состоят из некоторых общностей людей, объединенных одним из перечисленных общих признаков. Возрастная однородность группы создает условия для лучшего взаимопонимания, подразумевает одинаковый или близкий уровень жизненного и профессионального опыта. При этом, если большая часть группы принадлежит к одной социальной общности, то среди оставшихся можно предсказать высокий уровень текучести.

Работа группы

Следующим компонентом модели группового поведения является работа группы, т.е. процессы, проходящие в группе: образцы коммуникации, которые члены группы используют для обмена информацией, процесс принятия решений, поведение руководителя, динамика власти, конфликтные взаимодействия и др. Эти процессы важны для понимания поведения группы. Как отмечалось выше, три человека в группе делают меньше, чем сумма усилий трех отдельных человек. Эта закономерность иллюстрирует потери от использования групп.

Но работа группы может давать и позитивные результаты. Группа может создать больше, чем сумма усилий ее членов в отдельности. Синергия – это термин, используемый в биологии и обозначающий, что действие двух и более субстанций в результате дают нечто иное, чем сумма этих субстанций. Эффект “общественного безделья” показывает негативную синергию. Однако в научных лабораториях часто используется коллектив исследователей, так как они, обладая различными знаниями и способностями, добиваются большего, чем работая по-отдельности. Это позитивная синергия. Выигрыш превышает потери.

Задачи группы

Группа может работать с разной эффективностью в зависимости от поставленной перед ней задачи. Если задача сложная, требует поисков новых решений, ее выполнение связано с тесным взаимодействием между членами группы. В этом случае резко возрастает потребность в отлаженных механизмах

коммуникации и низком уровне конфликтов. Если задача несложная, члены группы не стоят перед необходимостью дискуссий и поисков альтернативных решений, они могут использовать стандартные отработанные процедуры при выполнении работы. В этом случае даже если группа отличается конфликтностью и слабым уровнем коммуникации, она может при решении несложной задачи работать достаточно эффективно.

Сплоченность группы

На первый взгляд кажется, что группа, в которой много внутренних разногласий и слабый дух взаимодействия, работает менее эффективно. Исследования по проблемам сплоченности групп показывают, что ответ на этот вопрос весьма сложен. Сплоченность группы зависит от ряда факторов.

1. Чем больше времени члены группы проводят вместе, тем более сплоченной является группа. Игрет роль, в частности, организация рабочего места: если члены группы находятся в одном помещении, они больше общаются между собой, и группа работает более слаженно.

2. Трудности вступления в группу. Чем больше трудностей надо преодолеть, чтобы стать членом группы, тем более сплоченной она будет.

3. Размеры группы. Чем больше группа, тем труднее ее членам взаимодействовать между собой и, следовательно, тем менее сплоченной будет группа. Кроме того, чем больше группа, тем выше вероятность того, что в ней будут образовываться подгруппы, что неизбежно приведет к ослаблению сплоченности группы.

4. Пол членов группы. Группы, состоящие преимущественно из женщин, и смешанные группы бывают более сплоченными, чем чисто мужские группы. Это обусловлено, видимо, тем, что женщины проявляют меньшую склонность к соревновательности и большую к сотрудничеству с людьми, с которыми их связывают дружеские отношения.

5. Внешняя угроза. Группа сплачивается, когда ощущает угрозу извне. Если руководитель требует повысить дисциплину от одного из членов группы, он часто сталкивается с общим сопротивлением всей группы.

6. Предыдущие успехи. Если группа имеет славную историю, принадлежность к ней оказывается мощным стимулом сплоченности и работоспособности группы. Успешно работающие компании могут при приеме на работу отбирать самых лучших из большого количества кандидатов, а принятые на работу проявляют большую склонность к сплоченности.

Сплоченность группы положительно влияет на ее продуктивность, а продуктивность увеличивает сплоченность. Однако следует помнить, что многое зависит также от поведенческих норм, принятых в данной группе. Если эти нормы высоки (например, высокая выработка, хорошее качество работы, сотрудничество и взаимопомощь), сплоченность группы будет способствовать ее продуктивности. Если эти нормы не подразумевают хорошей, качественной работы, сплоченность такой группы будет снижать продуктивность. При высоких нормах поведения, но низкой сплоченности продуктивность возрастает, но в меньшей степени, чем в первом случае.

Опыт последних лет подтвердил эффективность группового принятия решений. Процесс принятия решений в группе тесно связан с процессами коммуникации. Групповые решения требуют передачи сообщений членам группы, и эффективность коммуникации во многом определяет качество принятых решений.

Преимущества и недостатки группового решения

Ответить на вопрос, какой путь принятия решений (групповой или индивидуальный) более предпочтительный, можно, лишь оценив каждую конкретную ситуацию. Эффективность того или иного пути зависит от ряда условий. Рассмотрим преимущества и недостатки групповых решений.

Преимущества группового принятия решений:

- более полная информация и суммирование знаний отдельных членов;
- возможность использования различных точек зрения, благодаря чему рассматривается большее число вариантов решения;
- положительное восприятие решения теми, кто принимал участие в его выработке и кого оно непосредственно затрагивает;
- легитимность решения, которая заключается в том, что коллективно принятые решения осознаются как более легитимные, по сравнению с единоличными решениями.

Недостатки группового принятия решений:

- они занимают больше времени;
- этот путь принуждает членов группы к компромиссу;
- прессинг на «несогласного» может быть весьма значительным, что может стать источником внутренних конфликтов в группе;
- доминирование меньшинства: в группе может доминировать один или несколько членов, и если доминирующая коалиция состоит из малоспособных людей, качество коллективного решения может быть невысоким;
- распыление ответственности.

Качество и эффективность решения

Оценка качества коллективного решения зависит от критериев оценки. Если мы говорим о правильности и точности решения, то качество группового решения будет, как правило, выше индивидуального. Хотя это заключение нельзя абсолютизировать, так как все зависит от знаний и способностей индивидуумов. Если главным критерием для нас является выигрыш во времени, единоличное решение будет предпочтительнее. Если критерием является творческий подход к решению, коллективное решение будет лучше. Если важно восприятие окончательного решения, то групповое решение опять же имеет больше шансов.

Группа с точки зрения ее “производительности” в принятии решений в целом уступает индивидуальному решению. Затрачивается больше времени, труда и т.д. В целом можно сказать, что коллективное решение, выигрывая в качестве, проигрывает с точки зрения рентабельности.

Методы принятия групповых решений

Как отмечалось выше, принятие решений в группе затрудняется вследствие самоцензуры тех членов группы, которые чувствуют себя в меньшинстве или в одиночестве. Эти негативные моменты могут быть минимизированы использованием определенных методов, приемов и способов, таких как “мозговой штурм”, “номинальная группа”, метод Дельфи и электронные конференции.

Метод “мозгового штурма” означает преодоление стремления членов группы к компромиссу, который тормозит творческий подход к решению проблемы. Он проходит в форме дискуссии за круглым столом, в которой участвуют от 6 до 12 человек. Лидер группы ясно и четко излагает требующую решения проблему. Члены группы выдвигают как можно большее число альтернатив, которые фиксируются, а затем анализируются. Никакие предложения на этом этапе не критикуются, так как одна идея стимулирует появление другой и вынуждает членов группы мыслить нестандартно. Однако мозговой штурм – это только процесс генерирования идей. Остальные методы имеют целью выбор оптимального решения из множества предложенных.

Метод “номинальной группы” выглядит следующим образом: члены группы собираются за одним столом и до начала дискуссии письменно излагают свое решение проблемы. Затем каждый из участников вслух сообщает свое предложение остальным. Все идеи записываются, как правило, на доске. После этого группа обсуждает ценность всех предложенных решений. Затем каждый из членов группы письменно составляет свой реестр предложений, располагая их по убывающей. Окончательное решение определяется тем, какая идея заняла в сумме наиболее высокое место. Этот метод позволяет обсудить проблему, но при этом не ограничивает свободу высказываний членов группы.

Метод Дельфи отличается от вышеизложенного тем, что не требует физического присутствия членов группы в одном помещении. Членам группы предлагается изложить свое решение проблемы путем заполнения тщательно разработанных опросных листов. Каждый анонимно и независимо от других заполняет такой лист. Результаты первого опроса собираются в одном центре и обрабатываются. Каждый из членов получает копию результатов. После ознакомления с итогами первого тура каждому из членов группы предлагают опять внести свое предложение. Эта процедура может повторяться несколько раз до тех пор, пока не будет выработано согласованное решение. Этот метод удобен в тех случаях, когда к обсуждению требуется привлечь, например, менеджеров, работающих в различных филиалах фирмы в разных странах.

Метод электронных конференций. По существу это метод “номинальной группы”, соединенный с современной компьютерной технологией. Присутствующие в одном помещении люди не записывают свои предложения, а вводят их каждый в свой компьютер. Затем введенные тексты по очереди проецируются на большой экран и обсуждаются. Эта технология обеспечивает анонимность, честность и скорость. Эксперты утверждают, что такое решение вопроса обеспечивает экономию времени на 55%.

Тематика рефератов и творческих работ

1. Поведение человека в организации и типы сотрудников.
2. Психологические типы людей их проявление в работе, бизнесе, общении.
3. Формирование групп в организации и в управлении коллективом.
4. Группы и особенности взаимодействия в них.
5. Основные характеристики коллектива, его формирования и управления.
6. Лидерство и руководство.
7. Теория лидерства и стили управления
8. Психологические требования к менеджеру.
9. Руководитель в организации и его поведение.
10. Критерии и оценки эффективности руководства.
11. Мышление руководитель и принятие решения.
12. Коммуникация в организации.
13. Трудности и барьеры в коммуникации
14. Вербальные и невербальные средства общения
15. Синтоническая модель общения
16. Манера общения, взаимодействие с людьми.
17. Деловая беседа, переговоры, совещания, дискуссии.
18. Техника ведения переговоров.
19. Психология делового общения.
20. Публичная (ораторская) речь.
21. Работа с деловой корреспонденцией.
22. Типы конфликтов и управление конфликтной ситуацией.
23. Бесконфликтное общение.
24. Стрессы и управление эмоциональными состояниями.
25. Трансактный анализ.
26. Рекламная деятельность.
27. Национальные особенности поведения сотрудников.
28. Аргументация: теория и практика.
29. Компетентность в общении.
30. Экономическое поведение групп и личности.
31. Корпоративная культура как решающий фактор повышения эффективности бизнеса

Рекомендуемая литература

1. Брукс Ян. Организационное поведение: Индивидуумы, группы и организация: Учебник М.: Издательство: «Дело и Сервис», 2008; 464 стр.
2. Глумаков В.Н. Организационное поведение: Учебное пособие. — 2-е изд. — М.: Вузовский учебник, 2012. — 352 с.,
3. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Организационное поведение: Учебник. — М.: Магистр, 2011. — 460 с.
4. Згонник Л.В. Организационное поведение: Учебник. М.: Издательство: «Дашков и К», 2010; 232 стр.
5. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 383 с.
6. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов М.: Издательство «Юнити-Дана», 2010; 527 стр.
7. Резник С.Д. Организационное поведение: Учеб. пособие. — М.: ИД РИОР, 2011. — 127 с.
8. Резник С.Д. Организационное поведение.: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2012. — 460 с.
9. Соколова М.И. Организационное поведение: управление поведением людей в организации: Учеб Издательство: «Проспект», 2010; 272 стр.
10. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 624 с.
11. Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: Учебно-методические материалы. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 395 с.
12. Спивак В.А. Организационное поведение: Учебное пособие. Издательство: «Эксмо», 2009; 320 стр.
13. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 151 с.
14. Латфуллин Г.Р. Организационное поведение: Практикум. Издательство: «Питер Принт», 2005; 272 стр.
15. Карташова Л.В. Организационное поведение: Учебник Издательство: «Инфра-М», 2009; 383 стр.
16. Шейн Э.Г. Организационная культура и лидерство. Издательство: «Питер», 2011; 336 стр.