

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АЭРОКОСМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика С. П. КОРОЛЕВА
(НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)»

Б.Н. ГЕРАСИМОВ

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

*Утверждено Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного пособия*

САМАРА
Издательство СГАУ
2010

ББК 88.5я 73
УДК 658.31
Г 37

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. Г. П. Г а г а р и н с к а я,
д-р экон. наук, проф. М. Г. С о р о к и н а

ГЗ7 **Герасимов Б.Н.**
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ: учеб. пособие / Б.Н. Герасимов.
– Самара: Изд-во Самар. гос. аэрокосм. ун-та, 2010. – 168 с.

ISBN 978-5-7883-0776-3

В учебном пособии рассматриваются основные элементы поведенческой деятельности персонала в организации. Подробно рассмотрены составляющие поведенческого менеджмента: культура, лидерство, конфликты, мотивация, групповая динамика, деловая этика, стиль управления и др.

Учебное пособие предназначено для студентов и слушателей, обучающихся по специальности «Менеджмент организации».

ББК 88.5я 73
УДК 658.31

Учебное издание

Герасимов Борис Никифорович
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ
Учебное пособие

Редактор Л. Я. Ч е г о д а е в а
Компьютерная верстка Т. Е. П о л о в н е в а

Подписано в печать 15.08.10. Формат 60х84 1/8.
Бумага офсетная. Печать офсетная.
Печ. л. 10,5. Тираж 50 экз. Заказ .

Самарский государственный аэрокосмический университет
443086 Самара, Московское шоссе, 34

Изд-во Самарского государственного аэрокосмического университета
443086 Самара, Московское шоссе, 34

ISBN 978-5-7883-0776-3

© Самарский государственный
аэрокосмический университет, 2010

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. СИСТЕМНЫЕ ОСНОВЫ ПОВЕДЕНЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	5
1.1. Организация как системная категория.....	5
1.2. Содержание поведенческого менеджмента.....	18
1.3. Критерии индивидуального и общественного поведения.....	24
1.4. Организационная культура.....	34
2. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПОВЕДЕНИЯ ЛЮДЕЙ.....	48
2.1. Личность и ее типология.....	48
2.2. Власть и влияние.....	65
2.3. Лидерство.....	76
2.4. Мотивация.....	81
2.5. Стил ь управления.....	94
3. СОЦИАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ПОВЕДЕНЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА....	99
3.1. Деловое общение.....	99
3.2. Групповая динамика.....	113
3.3. Конфликтология.....	119
3.4. Деловая этика.....	142
3.5. Совместная деятельность.....	150
3.6. Социальная ответственность.....	157
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	167

ВВЕДЕНИЕ

Организации предназначены для достижения целей, реализации миссии, удовлетворения потребностей общества. Главным элементом любой организации являются люди, существование которых в любых условиях характеризуется деятельностью по различным направлениям и поведением.

Для успешной деятельности организации важную роль играют поведенческие аспекты, которые, в свою очередь, зависят от типов личности, групповой динамики, наличия и силы лидеров, уровня конфликтности и других факторов.

Поведение организации состоит из совокупности поведения ее членов, отношения отдельных подразделений, взаимодействия формальных и неформальных групп, а также некоторых факторов внешней среды. Поведение человека в организации должно быть предсказуемым, адекватным и в некотором смысле формализуемым.

Следует отметить, что носителем стандартов организационного поведения является высший менеджмент организации. Главными факторами при этом становятся нормы организационной культуры, через которые доводится до сознания работающих унификация некоторых видов деятельности. Для повышения эффективности деятельности организации необходимо прогнозировать поведение человека в организации как с точки зрения результатов, так и с точки зрения поведения.

Принятие и поддержка всеми членами коллектива основных постулатов организационного поведения приводят к созданию нормального климата в коллективе, атмосферы взаимопомощи и поддержки, восприятия и понимания цели, осмысления стратегии организации, выполнения своих собственных задач.

Настоящее учебное пособие посвящено рассмотрению того, почему и как возникает, проявляется и воспроизводится то или иное поведение работников в организации. Зачастую оно может казаться парадоксальным, однако все парадоксы психологически объяснимы. С одной стороны, в них отражаются противоречия, существующие в организации, а с другой, – способы преодоления этих противоречий в тех или иных поведенческих стратегиях отдельных людей, небольших коллективов, а также организаций в целом.

Особую важность в поведенческом менеджменте приобретает изучение поведения работников в условиях эффективной деятельности и то, как они осуществляют эту деятельность в рамках различных функциональных структур внутри организации и при деловом общении во внешней среде.

В поведенческом менеджменте выделяются три аспекта: организационные структуры, индивидуальные особенности людей и социальные факторы их поведения в организации.

Материалы учебного пособия могут стать своеобразной настольной книгой для современных руководителей, специалистов в области поведенческих наук, а также преподавателей и консультантов.

1. СИСТЕМНЫЕ ОСНОВЫ ПОВЕДЕНЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Организация как системная категория

Понятие системы и структуры организации. В литературе и управленческой практике использование "системных" терминов и выражений является скорее правилом, чем исключением. Организация, система, организационная структура, реинжиниринг бизнес-процессов, структуризация или организация деятельности фирмы – некоторые примеры современного управленческого глоссария.

Современному управленцу, ведущему переговоры на "макроуровне", не так уж важно знать, чем "организация" отличается от "системы", "действие" от "функции" или "цель" от "результата". Для менеджеров его организации или специалистов по реинжинирингу подобные понятия – уже не абстрактные термины, а рабочие инструменты. Они должны не только соответствовать конкретной "проблемной области" организации, но и быть определенным образом задействованы на решение практических задач. В работе [38] предложены определения важнейших терминов.

Ключевым является понятие "**организация**" и его содержание в различных областях использования. Организация находится в одном ряду с такими понятиями, как система, структура, цель, функция, свойство, действие, процесс, которые взаимно дополняют и поясняют друг друга. Вместе с ними оно образует "семантическое ядро" организационного менеджмента [14].

Система – это отграниченное множество взаимодействующих элементов. Полезность такого определения состоит в том, что оно не включает в себя изначально требований "целостности" или "организованности" множества элементов, т.е. не содержит в себе признаков, которые появляются у систем, достигших определенного уровня развития.

Системы, созданные человеком, часто обозначают как "антропогенные", "технические" или просто "искусственные системы". Важным в нашем случае является деление систем на конкретные и абстрактные [53].

Необходимо подчеркнуть, что абстрактные элементы системы, например стоимостные или социальные цели и показатели организации, могут быть достигнуты только через воздействие на ее конкретные элементы: персонал, оборудование, материал и другие "организационные факторы".

В конкретной системе связи между ее элементами осуществляются посредством обмена информацией между материальными и нематериальными объектами. Вследствие этого между элементами системы возникают входные и выходные потоки.

Деятельность организации представляет собой согласованный во времени поток различных ресурсов, демпфированных резервуарами (запасы, деньги, люди, информация), которые помогают балансировать и поддерживать потоки.

Абстрактная система представляет собой классификационную или понятийную систему (например, система целей организации). Система называется

абстрактной, если ее элементы являются понятиями. Элементы абстрактной системы соподчиняются без входных и выходных потоков.

Систему относят к конкретным, если, по крайней мере, два ее элемента являются объектами, субъектами или теми, и другими.

Так, термины "предприятие", "фирма", "компания" являются конкретными темами, которые содержат в себе как конкретные, так и абстрактные элементы, например персонал, задачи, стратегию, цели, функции и т.д.

Неживые системы, например технические, имеют тенденцию развиваться по направлению к состоянию максимальной неупорядоченности. Отличительной чертой живых (открытых) систем является их сопротивляемость процессу разупорядочения и их развитие по направлению к состояниям более высокой организации [53].

Выделяют простые и сложные организованные системы, а также сложные неорганизованные системы.

Простые системы образованы последовательным соединением компонентов, действия которых заданы линейно-временной последовательностью так, что каждое действие зависит от предыдущего. При этом в цепочке причинных связей не должно содержаться замкнутых циклов.

Сложные организованные системы характеризуются признаками [53]: наличием конечного числа элементов (компонентов);

делением системы на составные части, осуществляемое до тех пор, пока вся система не распадется на "неделимые единицы";

наличием наряду со свойствами, присущими элементам, своих собственных оригинальных свойств.

Современные организации относятся к сложным, организованным, живым, конкретным системам. Такие системы иногда называют социотехническими. Несмотря на это их реорганизация, реконструирование, перепроектирование осуществляются зачастую лишь на основе манипуляций со штатным расписанием – так, как будто это простые или даже "архипростые" системы [53].

Система может быть образована только в том случае, если имеется возможность создать и должным образом объединить ее составные части. При этом посредством **структуры** должны быть реализованы определенные свойства, обеспечивающие желаемое функционирование системы.

Структура – итог движения, упорядочения элементов конкретной системы, т.е. результат процесса организации. Благодаря структуре система воспроизводит себя и существует определенное время в относительно неизменном виде с точки зрения своего качества.

Структура характеризует конкретную систему со стороны ее строения, конструкции, пространственно-временного расположения частей, устойчивых взаимосвязей между элементами. Понятия "система" и "структура" тесно связаны, но отождествлять их нельзя.

В разговорной речи часто используют, например, выражения "коммерческая структура", "военная структура", подразумевая торговое предприятие или войсковое подразделение.

Но структура в прямом смысле есть строение системы и вне систем структур не существует. Она представляет собой как бы рентгеновский снимок или голограмму системы, отражая форму расположения элементов, характер взаимодействия их сторон, свойств [56].

Понятие "структура" применяется и в отношении абстрактных систем. Когда говорят о структуре основных фондов организации, то подразумевают процентное отношение стоимости отдельных их видов к общей стоимости основных фондов. Говоря о строении какого-либо объекта, в первую очередь выделяют количество элементов, из которых он состоит, их пространственное расположение и способ или характер связи.

Состав элементов системы может быть описан:

перечнем типов элементов, входящих в систему, дополненным списком элементов каждого типа;

перечнем элементов независимо от их принадлежности к какому-то типу.

Аналогично можно представить и состав связей системы. Когда речь заходит о структуре системы, нелишне будет поинтересоваться, какая из структур системы имеется в виду.

Поскольку между любой парой элементов системы могут возникать связи разных типов, то в системе могут быть выделены несколько структур в зависимости от того, о связях какого типа идет речь.

Система состоит, по меньшей мере, из структур двух типов: горизонтальной и вертикальной. Первая отражает взаимосвязь элементов между собой, вторая – связь элементов с источником своего существования (вещественным, энергетическим, информационным) [53].

Иногда говорят о "структурных срезах" компании, имея в виду рассмотрение ее с различных точек зрения: организационная структура, структура центров финансового учета, структура планов, штатная структура и т. д.

Так как элементы, образующие систему, участвуют во взаимодействии не целиком, а совокупность их связей замыкается на объекты внешней среды, то структура в определенном смысле независима от состава ее элементов. Отсюда следует важный вывод: в процессах организации или реорганизации системы возможна замена одних элементов на качественно иные, но обладающие одним или несколькими свойствами, сходными со свойствами заменяемых элементов.

В саморазвивающихся системах структура непрерывно меняется. В период организации системы происходит усложнение структуры, упорядочиваются связи между ее элементами, меняется их пространственное расположение, в связь включаются новые их свойства, развиваются специфические связи между элементами и их группами и т.д. При дезорганизации, наоборот, связи между взаимодействующими сторонами, свойствами элементов нарушаются, ослабляются, некоторые исчезают, целостность системы уменьшается [48].

Развитие – это процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния в другое, более совершенное, переход от старого качественного

состояния к новому, от простого к сложному, от низшего к высшему. Прогресс – это тоже поступательное движение, улучшение в процессе развития [45].

Иногда под развитием понимается весь тот путь, который проходит конкретная система с момента своего возникновения до момента ее ликвидации (исчезновения). Данная трактовка отражает процессы развертывания-свертывания системы во времени и в пространстве и не содержит изначально требования перехода в более совершенное состояние. Технологии такого перехода представляют собой предмет наибольшего интереса и сферу приложения усилий организационного менеджмента [14].

При втором подходе категория "развитие" характеризуется взаимодействием прогрессивных и регрессивных изменений на всем протяжении жизненного цикла системы.

Наиболее перспективными в развитии оказываются те системы, функции которых соответствуют потребностям системы более высокого порядка (надсистемы). Система, в свою очередь, положительно воздействует на развитие тех своих элементов, чьи функции отвечают ее назначению или специализации в надсистеме, а также перспективам ее собственного развития.

Развитие тесно связано с организацией. Оба понятия предполагают определенную направленность движения, изменения системы от одного качественного состояния к другому. Однако если организация предусматривает только прогрессивную направленность движения, например, переход организации от низших форм организации к высшим, то понятие "развитие" охватывает своим содержанием как прогрессивные, так и регрессивные преобразования.

Из множества общих закономерностей развития прежде всего выделяют этапность развития системы.

Полный цикл развития любой конкретной системы включает пять основных этапов: возникновение, становление, зрелость, регрессивные преобразования, ликвидация (исчезновение).

Возникновение и становление системы – этапы прогрессивной ветви развития, процесс организации. Возникновение системы делится на две части: скрытую, т.е. появление в недрах старого новых элементов и их количественный рост; явную, когда новые элементы образуют новую структуру.

Становление – этап в развитии системы, в процессе которого она превращается в развитую, организованную систему, приобретает черты целостности. Процесс становления системы характеризуется:

- количественным ростом элементов системы нового качества;
- противоречиями между новыми элементами и старой системой, в недрах которой они возникли;
- противоречиями между самими новыми элементами;
- противоречиями организационных процессов дифференциации и интеграции в системе;
- процессами комбинирования и отбора "функционально-структурных комбинаций" элементов системы;

ростом структурной и организационной тождественности подсистем и системы в целом, превращением системы в "организованное целое";
пространственным расширением системы.

Этап зрелости характеризует относительно устойчивое состояние системы, когда процессы организации и дезорганизации в ней уравновешены. Регрессивные преобразования отражают процесс дезорганизации системы.

Понятие "организация" приобрело сегодня статус общенаучного, междисциплинарного понятия. Оно применяется к достаточно широкому кругу объектов, процессов и явлений.

"Законы самоорганизации материи", "общая теория самоорганизации 3-мерных молекул", "самоорганизация биологических систем и организмов", "социальная организация", "организация крупного машинного производства", "коммерческая организация" – вот лишь небольшой перечень фрагментов из различных областей знания, подтверждающих универсальный характер понятия "организация". Понятие "организация" часто употребляется в смысле "система". Действительно, любая подобная организация состоит из элементов: людей, рабочих мест, предметов, а также связей, взаимодействий, отношений между ними и имеет конкретные границы. В этом смысле такая организация является системой.

Цели, деятельность, процессы в организации. Отличительным признаком коммерческой организации, выделяющим ее в особый класс систем, является ее способность ставить и достигать определенные цели. Она от организации вообще отличается тремя основными признаками.

Во-первых, цели, которые она преследует, осуществляя свою деятельность, являются экономическими (финансовыми): максимизация прибыли или рентабельности на итоженный капитал, максимизация дохода, имущества и т.п. Этим она отличается от "неэкономических" организаций типа школы, армии, государства [40].

Во-вторых, ее деятельность по основному назначению носит производственно-экономический характер. Те продукты, работы, услуги, которые она производит или предлагает на рынке, предназначены преимущественно для внешнего потребления за определенную плату. Этим она отличается от такой, например, организации, как "домашнее хозяйство", которое также производит и потребляет продукты, работы и услуги, но преимущественно "внутри себя".

В-третьих, предполагается, что коммерческая организация учреждается не для того, чтобы выполнить разовую или случайную бизнес-задачу, а ориентирована на длительное существование и функционирование.

С учетом этих уточнений одно из определений коммерческой организации "как системы" звучит так: организация имеет место в том случае, когда два или более физических лица совместно трудятся над выполнением производственного (бизнес) задания, преследуя при этом экономические цели в долгосрочном плане. Бизнес-организация является открытой, динамической, стохастической, достаточно сложной системой. И чем больше ее размеры, тем более отчетливо проявляются эти качества.

Организация иногда отождествляется со структурой. Причем не только со структурой объекта, но и со структурой процесса. Например, "организационное строение предприятия" или "организация какого-либо процесса во времени".

Кроме того, понятие "организация" отражает определенный процесс упорядочения элементов системы, ее переход от низших форм порядка к высшим, из менее организованного состояния в более организованное.

Основать, учредить, подготовить, наладить, объединить, упорядочить - все это "процессные" компоненты понятия "организация", характеризующие ее как определенную деятельность. Организация в этом смысле обязательно предполагает действия по упорядочению чего-либо или организационное действие.

"Organize" (лат.) означает: сообщаю стройный вид, упорядочиваю, то есть характеризует образование "порядка" из "хаоса". Следует отметить, что "порядок" имеет форму процесса. Различают низшие и высшие формы порядка. Так, наличие между элементами системы связей любого качества дает первую, элементарную форму порядка. Причем трактовка того, что такое "порядок" и что такое "хаос", существенно зависит от точки зрения наблюдателя.

Организация "как процесс" является родовым понятием для таких прикладных терминов, как "проектирование", "конструирование", "разработка", которые можно вывести из него, присоединяя к его содержанию новые признаки.

"Монтаж", "сборка" и другие технологические операции или, например, "складирование" также представляют собой процессы организации, но уже не информационных моделей "в проекте", а материальных предметов: деталей, сборочных единиц, грузов и т. п. Все это в известной мере процессы упорядочения. Более того, такие понятия, как "планирование" и "управление", часто противопоставляемые "организации", также входят в его сферу [37].

В перечне классических функций управления А. Файоля: предвидеть, организовывать, распоряжаться, согласовывать, контролировать, функция организации находится как бы "внутри" управления. Однако "организовывать", по А. Файолю, означает "строить двойной организм предприятия: материальный и социальный"[60].

Организация строения фирмы (предприятия) охватывает круг вопросов соединения и взаимосвязей основных организационных элементов – рабочих мест, подразделений и инстанций в некоторой организационной структуре. Организационное строение зависит от многих факторов, важнейшим из которых является назначение или характер основной (производственной) деятельности (общая функция) организации.

Организация процессов включает в себя упорядочение всех управленческих процессов предприятия, в т.ч. для изготовления продуктов производст-

ва. В качестве важнейших процессов выступают изготовление изделия или детали; обработка поступающих заказов; калькулирование затрат и т. д.

С учетом проведенного ранее разграничения между понятиями "система" и "структура" содержание "организации" будем рассматривать в двух аспектах:

организация как процесс формирования строения, упорядочения взаимодействия элементов системы (предприятия, производственного процесса, знаний и т. д.) и преобразования (реорганизации) системы в ходе развития из менее организованного состояния в более организованное (техническое перевооружение, реконструкция);

организация как характеристика, отражающая состояние системы.

Итак, по отношению к системе в нашем понимании это будет означать:

предприятие, организация;

определенный процесс упорядочения, повышения степени упорядоченности структурных компонентов предприятия;

процесс прогрессивного развития предприятия, его восходящую стадию; такую связь, взаимодействие между элементами предприятия, которая подчиняет их движение определенным закономерностям;

процесс преобразования предприятия от низших форм порядка к его высшим формам;

характеристику состояния предприятия, его функционально-структурное описание.

И еще несколько "организационных" замечаний с учетом того, что предприятие может находиться как в организованном, так и в неорганизованном состоянии, как в стадии организации, так и в стадии дезорганизации:

говорить о степени организованности предприятий и применять понятие "хорошо (плохо) организованное предприятие" можно только для предприятий, "достигших зрелости", т.е. предприятий как целостных систем;

структурные компоненты развивающегося предприятия могут быть более организованными, чем само предприятие, однако, достигнув зрелости, предприятие в целом становится более организованным, чем его элементы;

предприятие является более организованным, если его структурные компоненты находятся в высшей форме движения; с другой стороны, оно воздействует на свои элементы, поднимая их на более высокий уровень организации.

Если рассматривать организацию как открытую систему, то можно выделить следующие ключевые компоненты организации:

структура – организационная, юридическая, финансовая и т. д.;

процессы (как способ реализации функций системы);

системы менеджмента – механизмы, регулирующие процессы организации, и способы взаимодействия структурных элементов.

Организационные структуры бывают нескольких видов:

функциональная структура (дерево функций – состав и иерархия функций);

организационная структура, тип (централизованная – децентрализованная), распределение функциональных обязанностей между организационными звеньями, области полномочий и ответственности, цепочка подчинения, принципы взаимодействия внутри организации и т. д.;

финансовая структура: выделение центров учета и их статуса (центры дохода, центры затрат, центры прибыли и центры инвестиций);

юридическая структура, выбор организационно-правовой формы и установление отношений собственности и контроля.

Современный этап – ситуация постмодерна, т.е. "включенность" каждого в функционирование организации как равноправного и ответственного участника), – делает эти механизмы особенно тонкими и сложными. Это имеет два следствия. Во-первых, личностная "захваченность" жизнью и проблемами организации позволяет ввести в действие человеческие ресурсы. Во-вторых, сложность организации повышает ее уязвимость во внешней среде, повышает трансакционные издержки по реализации управленческих функций [53].

Организационные структуры управления. Организационная структура – это состав (специализация), взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления. Структура управления определяется составляющими ее звеньями и иерархическими ступенями управления. Структура должна обеспечивать единство устойчивых связей между его составляющими и надежное функционирование системы в целом [9, 18].

Организационную структуру можно определить как совокупность устойчивых связей и отношений между субъектами, предметами их деятельности, необходимых для осуществления внешних и внутренних функций организации. Из всего многообразия организационных структур управления выделяются две группы: иерархические и адаптивные организационные структуры (рис. 1.1).

Иерархические организационные структуры (или формальные, механистические, бюрократические, классические, традиционные) характеризуются жесткой иерархией власти в организации, формализацией используемых правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в деятельности.

Адаптивные организационные структуры (или органические, гибкие) характеризуются размытостью иерархии управления, небольшим количеством уровней управления, гибкостью структуры власти, слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией принятия решений, широко определяемой ответственностью в деятельности.

Дадим краткую характеристику основных структур по работам [14, 23, 38].

Крупные корпорации, особенно транснациональные, не используют тот или иной вид организационной структуры в чистом виде, а скорее сочетание нескольких видов структур. Для них характерны **множественные структуры**, называемые **организационными структурами конгломератного типа**.

Прообразом современных организационных структур иерархического типа являются **элементарные** структуры – линейные и функциональные организационные структуры управления. Эти виды структур как самостоятельные не используются ни одной крупной организацией ни в России, ни за рубежом [14].

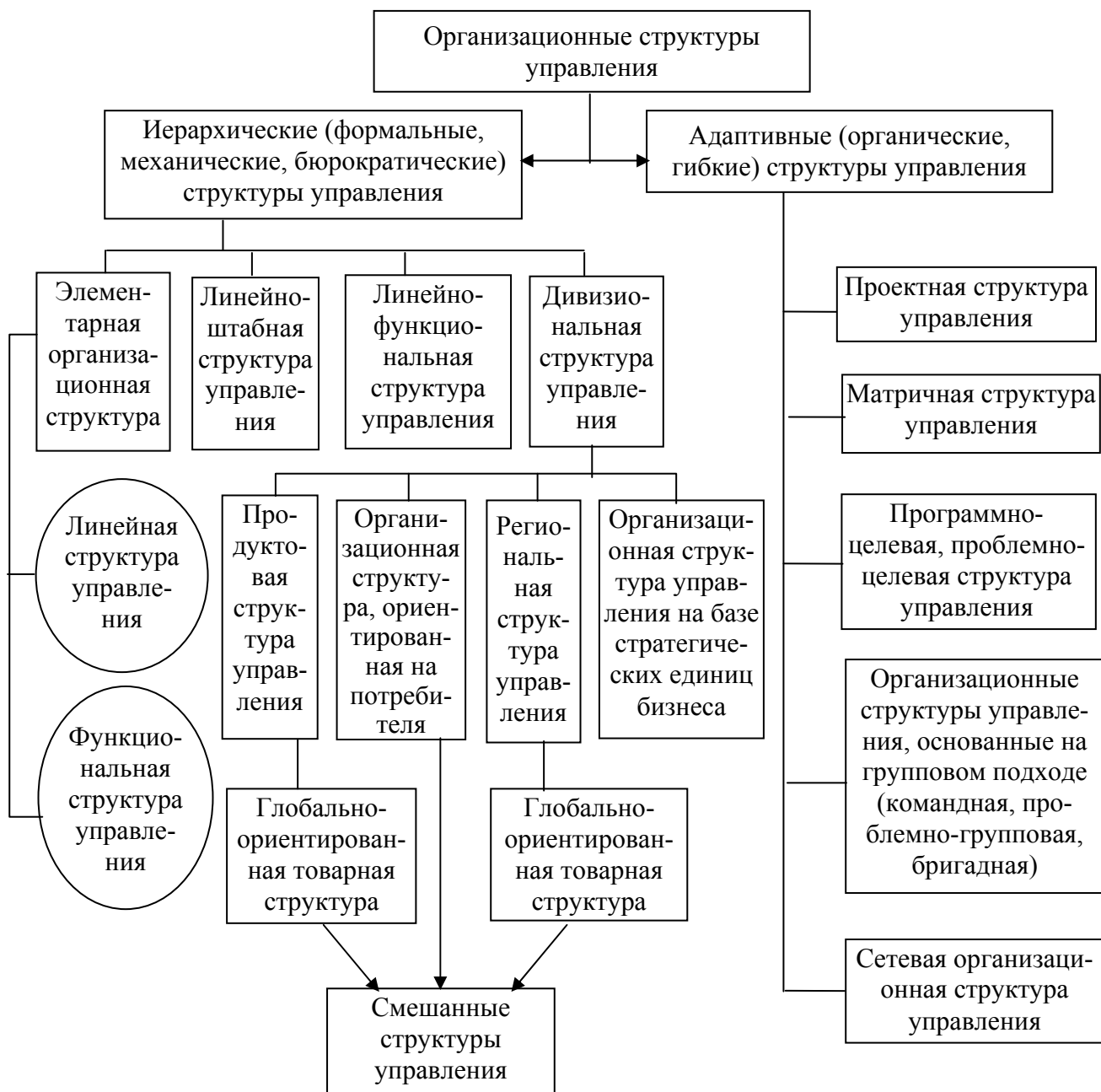


Рис. 1.1. Классификация организационных структур управления

Линейная структура очень проста по своей сути: основным принципом ее построения является вертикальная иерархия, т.е. соподчиненность звеньев управления снизу доверху. При линейной структуре очень четко осуществляется принцип единоначалия: во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему звеньями и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Данный вид структур характеризуется одномерностью связей: в них получают развитие вертикальные связи. Линейная организационная структура управления применима только в низовых звеньях (в группах, бригадах и т.п.), на малых организациях в начале их становления.

Для **функциональной структуры управления** характерно создание структурных подразделений, каждое из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. В условиях данной структуры каждый орган управления, а также исполнитель специализирован на выполнении отдельных видов управленческой деятельности. Создается аппарат специалистов, отвечающих за определенный участок работы.

В основе **линейно-штабной структуры управления** лежит линейная структура, но при линейных руководителях создаются специальные подразделения (штабные службы), специализирующиеся на выполнении определенных управленческих функций. Эти службы не обладают правом принятия решений, а лишь обеспечивают силами своих специалистов более квалифицированное выполнение линейным руководителем его обязанностей.

В отличие от линейно-штабной в **линейно-функциональной структуре**, до сих пор широко используемой во всем мире, функциональные подразделения могут сами отдавать распоряжения нижестоящим звеньям, но не по всем, а по ограниченному кругу вопросов, определяемому их специализацией. В настоящее время классические линейно-функциональные структуры присущи лишь мелким и части средним организациям.

Дивизиональные структуры – это структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

Под отделением (дивизионом) подразумевается организационная товарно-рыночная единица, имеющая внутри необходимые собственные функциональные подразделения. Для дивизиональных структур характерно сочетание централизованного стратегического планирования в верхних эшелонах управления и децентрализованной деятельности отделений, на уровне которых осуществляется оперативное управление и которые ответственны за получение прибыли.

При дивизионально-продуктовой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который является ответственным за данный вид продукции.

При создании организационных структур, ориентированных на потребителя, подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей (например, армия и гражданские отрасли, продукция производственно-технического и культурно-бытового назначения).

Если деятельность организации распространена на несколько регионов, в которых требуется использование различных стратегий, то целесообразно формировать дивизионально-региональную структуру. Наиболее развитым видом дивизиональных структур управления можно назвать организационные структуры на базе стратегических единиц бизнеса.

Для **адаптивных** (гибких, органических) организационных структур характерно отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления, отсутствие детального разделения труда по видам работ, размытость уровней управления и небольшое их количество, гибкость структуры управления, децентрализация принятия решений, индивидуальная ответственность работника за общие результаты деятельности. К разновидностям структур адаптивного типа относятся проектные, матричные, программно-целевые, проблемно-целевые, структуры, основанные на групповом подходе (командные, проблемно-групповые, бригадные), сетевые организационные структуры.

Проектные структуры – это структуры управления комплексными видами деятельности, которые из-за их решающего значения для организации требуют обеспечения непрерывного координирующего и интегрирующего воздействия при жестких ограничениях по затратам, срокам и качеству работ. Под проектной структурой управления понимается временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). Чисто проектные структуры используются для решения каких-либо особенно крупномасштабных задач.

Матричная структура отражает закрепление в организационном построении двух направлений руководства, двух организационных альтернатив. Вертикальное направление – управление функциональными и линейными структурными подразделениями организации. Горизонтальное – управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений организации. Матричная структура чаще всего представляет собой наложение проектной структуры на постоянную для данной организации линейно-функциональную структуру управления.

Хозяйственная деятельность людей всегда протекает в правовом, информационном, ресурсно-энергетическом, организационно-поведенческом и биосферном поле в различных формах организаций. Термин потенциал организации рассматривают как любую энергию, информацию, опыт, организационное взаимодействие, содержащуюся в хозяйственной системе в скрытом виде [54].

Таким образом, разнообразие организационных структур позволяет реализовать различные варианты управленческой деятельности, приспособив ее функционирование целям выживания или развития организации.

Вступление человечества в новую стадию развития – в эпоху, которую называют "постиндустриальным развитием общества" или "стадией построения информационного общества", предъявляет и соответствующие требования к проектированию организаций, к формированию структур управления, к объединению или разделению функций в ней. По словам П. Друкера, в следующем столетии изменятся принципиальные основы деятельности организаций – произойдет переход от организаций, "базирующихся на рациональной организации", к организациям, "базирующимся на знаниях и информации" [28].

В основе построения и функционирования организаций и их взаимодействия друг с другом будет лежать не узкая функциональная специализация, доказавшая на практике свои недостатки (увеличение числа уровней управления, большой объем усилий по координации и т.п.), а интеграционные процессы управленческой деятельности. Даже традиционные иерархические структуры дополняются горизонтальными связями на различных уровнях иерархии, образуя так называемые квазиерархические структуры.

Изменяются не только сами организации, став организациями "без внутренних перегородок", организациями-сетями, но и традиционные связи и взаимоотношения между организациями, что повлечет возникновение организаций "без границ", сетей организаций.

Происходит переход к новой модели управления, в основе которой лежат интеграционные процессы в организациях, их объединение с помощью информационных систем в стратегические альянсы и союзы самых разных типов.

Глобализация бизнеса, формирование стратегических альянсов, сетей из организаций, информационных сетей позволяют создавать "лучшую во всех отношениях" организацию, в которой любая функция и процесс реализуются на мировом уровне, что невозможно достичь в отдельно взятой организации. В результате достигается высокая эффективность производства, возникает обстановка взаимодоверия и взаимответственности. Организации соединяются вместе для использования новых рыночных возможностей.

В качестве основных направлений модификации организаций и структур можно назвать переход от узкой функциональной специализации к интеграции, дебюрократизацию, сокращение числа иерархических уровней, организацию ряда мелких предприятий с гибкой специализацией, сети организаций, децентрализацию ряда функций управления, повышение роли инновационных служб, ориентированных на производство и продвижение новых изделий, повышение статуса информационных и кадровых средств, установление филиальных связей, создание автономных групп (команд), постоянное повышение персонала.

В изучении форм организаций и их структур достигнут определенный предел. Однако скорее наука не успевает за практикой, хотя имеют место и прямо противоположные случаи, но застоя в этой области совершенно не чувствуется. Наоборот, и практика, и теория порой слишком революционны,

чтобы их воспринимать всерьез. Представим укрупненно прогнозируемые изменения современной модели управления в виде табл. 1.1.

Создаваемые в настоящее время организации характеризуются большим числом элементов и выполняемых ими функций, высокой степенью связанности элементов, сложностью выбора управляющих воздействий и большими объемами перерабатываемой информации. Приведенные в литературе статистические данные свидетельствуют о том, что при создании многих организаций поставленная цель – выйти на высокий уровень дохода (прибыли) – так и не была достигнута, несмотря на значительные усилия. Причиной этого, в первую очередь, явилось неудовлетворительное качество организационного строительства, обусловленное несовершенством применяемых моделей и методов, недостаточным уровнем технико-экономического обоснования проектов и низким уровнем качества менеджмента проектирования.

Таблица 1.1. Сравнение современной и перспективной моделей организации

Объект изменения	Современная модель	Модель XXI века
Организация	Иерархия, бюрократия	Сети
Основной принцип организации деятельности	Функциональная специализация	Интеграция горизонтальная, интеллектуальное сотрудничество
Критический фактор конкурентного преимущества	Материальные и финансовые активы (капитал)	Интеллектуальные активы (знание)
Оргструктуры	Вертикального подчинения	Адаптивные
Персонал организации	Функционеры	Потенциальные ресурсы
Основные специалисты	Профессионалы	Группы виртуальные
Ожидания персонала	Удовлетворение насущных потребностей	Качественный рост персонала
Руководство	Автократичность	Целевая ориентация
Стиль руководства	Авторитарный	Координационный, демократический
Источник власти	Должностная позиция	Знание
Деятельность	Индивидуальная	Групповая
Статус звеньев производственной и организационной структуры	Замкнутые и самодостаточные единицы	Определенные ресурсы, доступные для всех
Рынки	Внутренние	Глобальные
Выгоды	Стоимость	Время
Ориентация деятельности	Прибыль, повышение эффективности производства	Удовлетворение конкретного потребителя
Реакция на изменение окружающей среды	Реактивность	Проактивность
Качество	Достижение заданного	Бескомпромиссное достижение возможного

К организационным параметрам относятся количество процессов и объектов управления, состав функций менеджмента в рамках каждого объекта (процесса), состав и специализация подразделений, способ построения структуры, взаимодействие деятельности подразделений, состав и профессионализм персонала, задачи и технологии, используемые для решения задач.

Количественные и качественные значения организационных параметров проектируются с учетом целей, миссии и стратегии организации. Они являются формой проявления внутренних условий развития и отражают те противоречия, которые возникают в связи с изменениями внутренних переменных.

1.2. Содержание организационного поведения

Основные понятия. Для повышения эффективности деятельности организации необходимо планировать, прогнозировать, организовывать и контролировать деятельность человека в организации как с точки зрения результатов, так и с точки зрения поведения.

Организационное поведение – это предметная область, которая исследует воздействие личностей, групп и их структур на поведение внутри организаций с целью улучшения эффективности их деятельности.

Организационное поведение – это деятельность коллектива организации по достижению ее целей на основе стратегии, политики и методов решения управленческих задач.

Поведение организации состоит из совокупности поведения ее членов, отношения отдельных подразделений, взаимодействия формальных и неформальных групп. Поведение человека в организации должно быть предсказуемым, адекватным и формализуемым.

Организационное поведение включает несколько элементов, существующих в организации, которые имеют связи между собой (рис. 1.2). Рассмотрим подробнее элементы поведенческого менеджмента.

Индивидуальные свойства человека вносят свои коррективы в деятельность групп, а иногда и всей организации.

На поведение людей влияют цели и миссия организации, существующие процессы деятельности, декларируемые элементы организационной структуры, а также интересы, расположения, потребности и ценности. Каждый из этих факторов имеет свой диапазон в рамках национального менталитета.

Культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений, более или менее приемлемых и разделяемых членами организации. Часто организационная культура трактуется как философия и идеология управления, ценностные ориентации, ожидания и нормы, лежащие в основе отношений как внутри организации, так и вне ее. Ценности ориентируют людей в направлении поведения, которое считается допустимым или нет.

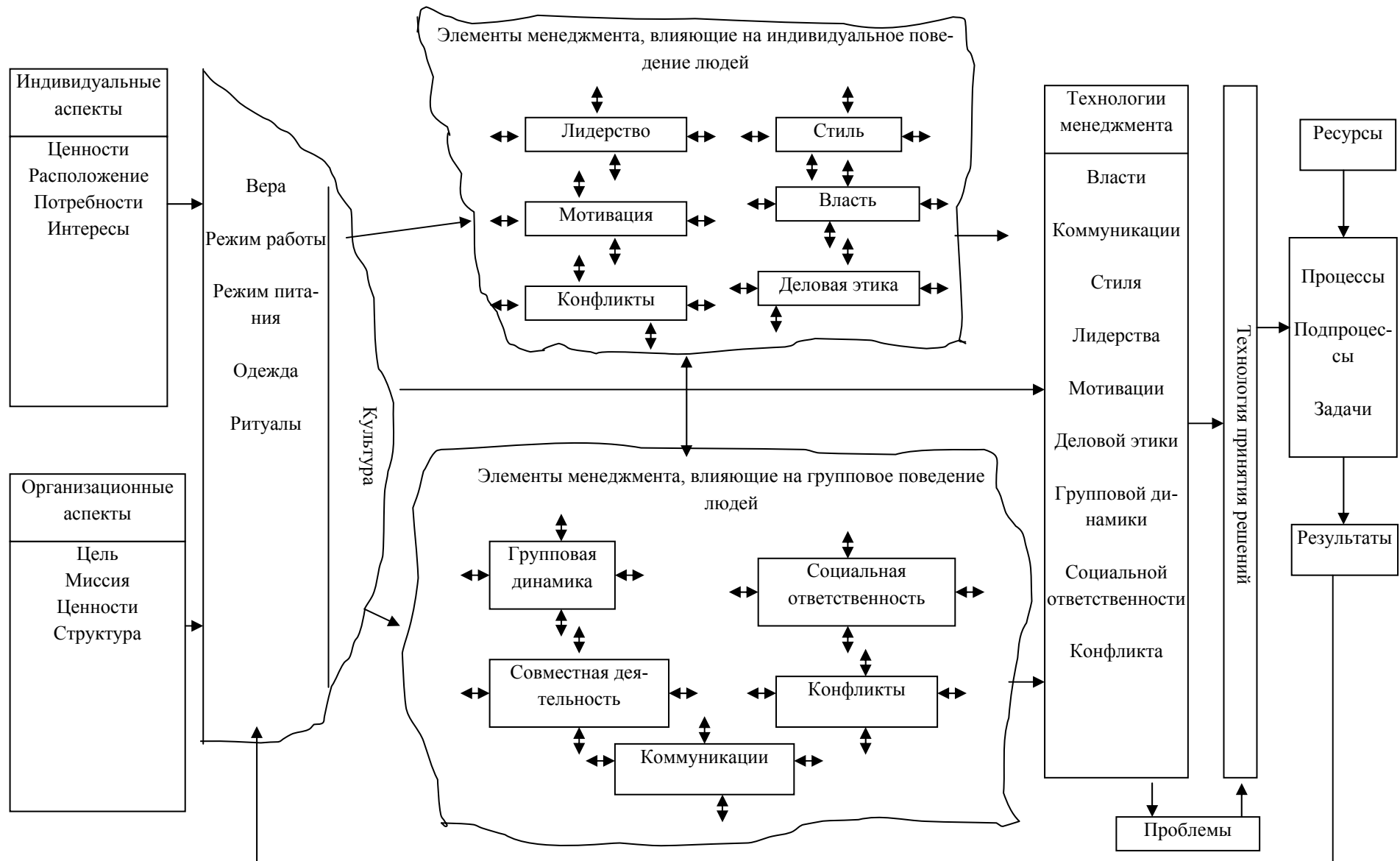


Рис. 1.2. Системный граф менеджмента организации

Атрибутом организационной культуры является символика, посредством которой ценности представляются членам организации. Есть организации, которые создают документы, в которых детально описываются нормы и стандарты поведения. Кроме того, существуют "ходячие" истории, легенды и мифы, которые передаются устно, но имеющие иногда большее влияние на людей, чем ценности рекламного буклета [10].

Индивидуальные особенности поведения людей. С давних пор философы пытались выявить закономерности тех или иных форм поведения личности, определить, почему с одним человеком легко найти общий язык, а с другим нет никакой возможности, чем определяется логика поведения отдельного человека.

Организационное поведение представляет собой формы взаимодействия индивида с окружающим миром, которые зависят от ряда факторов: системного, индивидуального и социального характера.

Рассмотрим отдельные аспекты организационного поведения.

Большую роль в деятельности людей играет структура организации, т.е. функциональная обособленность сотрудников в организации.

К основным факторам, характеризующим личность и ее поведение, относятся: природные свойства индивида, его индивидуально-психологические особенности, система потребностей, мотивов, интересов и система управления личностью, ее "Я-образ".

Природные свойства индивида – это то, что заложено в нем от рождения и характеризуется той или иной степенью выраженности таких динамических характеристик, как активность и эмоциональность. Активность индивида выражается в стремлении к различным видам деятельности, проявлении себя, силе и скорости протекания психических процессов, двигательной реакции, т.е. выступает как свойство деятельности индивида. Ее выражением является, с одной стороны, большая энергия, стремительность в движении, деятельности, речи, а с другой – вялость, пассивность психической деятельности, речи, жестикуляции. Эмоциональность проявляется в различной степени нервной возбудимости индивида, динамике чувств, характеризующих отношение к миру.

Общение является важной частью деятельности в организации. Можно быть хоть семи пядей во лбу и разрабатывать гениальные проекты, но без умения понятно и тактично излагать свои мысли, а также слушать окружающих, реализовать эти проекты вряд ли удастся.

Понятие "**власть**" означает способность того или иного лица влиять на окружающих людей с целью подчинить их своей воле. Руководителю она позволяет распоряжаться действиями подчиненных, направлять их в русло интересов организации, побуждать более эффективно работать, предотвращать возникающие конфликты, находить компромиссы с собой и окружающими.

Все источники власти разделены на две большие группы. К первой группе относятся те источники власти, которые имеют личностную основу, ко второй – организационную основу, ее называют также структурно – си-

туационной. Основой власти называется то, откуда она происходит, а источником власти – то, через что данная основа используется.

Власть, ее источники и последствия в организации тесно связаны с лидерством. В основе лидерства лежат отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе. Лидерство является одним из важных механизмов реализации власти в группе и, пожалуй, самым эффективным. **Лидерством** называется способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальность. Лидеры используют власть как средство достижения целей группы или организации.

Мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают ее границы и формы и придают ей направленность. Зная мотивы конкретных людей, можно разработать эффективную систему менеджмента персонала. Для этого нужно знать механизмы возникновения мотивов и приведения их в действие. Потребности возникают и находятся внутри человека, они достаточно общие для разных людей, но имеют определенное индивидуальное проявление. Устранить потребности можно разными способами: удовлетворить, подавить и не реагировать или не реагировать на них.

Возникновение понятия **стиль управления** связано с именем К. Левина, который вывел три классических стиля управления: авторитарный, демократический и нейтральный. Последующие исследователи внесли терминологические изменения: авторитарный стиль управления нередко стали обозначать как директивный, демократический как коллегиальный, нейтральный как либеральный или попустительский, а также расширили их классификацию. Изменился и подход к содержанию характеристик стилей управления. Если изначально они по своей сути отражали всего лишь характер принятия решений в социальной группе, то в исследованиях последних лет предпринимается попытка установления более полной модели поведения управленца в процессе решения организационных задач и использования управленческих технологий.

Стрессоустойчивость является важным фактором поведения людей в коллективе. Напряженное состояние зависит от многих причин и может появляться случайно в процессе деятельности как на работе, так вне работы. Для снижения стресса в некоторых организациях проводятся мероприятия, снижающие физиологическую и психическую нагрузку на сотрудников.

В понимании **инновационного поведения** важно представлять, какие трудности возникают у новаторов и как они их преодолевают, почему возникают те или иные психологические барьеры к нововведениям и как они проявляются в сознании и поведении работников организации в динамике. В инновационном процессе одни психологические барьеры могут преодолеваются, а другие – усиливаться, что приводит к возникновению и разрастанию конфликтов, особенно при организации целевых и программно-целевых групп.

Социальные факторы поведения людей.

Коммуникация (деловое общение) частично является искусством, в котором существенную роль играет чувство такта и ощущение контакта с партнером. В то же время уже появились определенные приемы и технологии, рекомендуемые как правильно и доступно излагать свои мысли.

Общаться людям приходится письменно и устно, при личной встрече, по почте и по телефону, а теперь и по Интернету. Для каждого вида общения также существуют свои технологии, своя культура и своя этика.

Во всей цепи взаимосвязанных действий по управлению персоналом, начиная с приема сотрудника на работу и кончая уходом его из организации, от 50-80% времени управленцев тратится на групповые виды деятельности. Эффективность работы любого руководителя тесно связана с пониманием особенностей групповой работы и со способностью правильно действовать в качестве члена управленческой группы и управлять собственной рабочей группой.

Группа – это относительно обособленное объединение небольшого количества людей (обычно не более 10), находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение достаточно долгого промежутка времени. Взаимодействие членов группы базируется на некоем общем интересе и может быть связано с достижением общей цели. Группа обладает определенным групповым потенциалом, групповыми возможностями, позволяющими ей вступать во взаимодействие с окружением и адаптироваться к изменениям, происходящим в окружении.

Большинство людей принадлежат к нескольким группам. Индивиды участвуют во многих группах: семейных, учебных, организационных, партийных, по интересам и т.д. Группа является естественной и неизбежной частью жизни человека. Существуют постоянные, временные и случайные группы. Они и определяют в той или иной степени жизнь каждого сотрудника в организации.

Слово "**конфликт**" происходит от латинского *conflictus*, первоначально понимаемое как столкновение. Это слово в довольно близком, но не тождественном значении применяется в социальной психологии. Во многих случаях под конфликтом понимают одну из форм человеческого взаимодействия, в основе которого лежат различного рода реальные или иллюзорные, объективные или субъективные, в различной степени осознанные противоречия между людьми, с попытками их разрешения на фоне проявления эмоций. Как известно, основными формами взаимодействия людей в совместной деятельности являются кооперация, соревнование (конкуренция), приспособление и конфликт.

Этика – это, прежде всего, отрасль знания, позволяющая рассматривать и оценивать человеческие отношения, а также поведение людей с точки зрения их соответствия некоторым разумным, общепринятым нормам. Под этикой мы понимаем и практическую реализацию указанных норм, определяя поведение людей либо как этическое, либо как неэтическое. Отсюда, полезно различать этику как идеал и этику как действие. Управленца должно интере-

совать и то, и другое, но в рамках профессиональной или деловой этики, принятой в организации или деловой среде.

Существует "профессиональная этика", речь идет о нормах поведения управленца, о требованиях, предъявляемых обществом и современной этикой к его стилю работы, характеру общения с людьми, социальному облику.

Деловая этика – это адаптированные к практическим нуждам бизнесмена сведения об основных этических понятиях, о моральных требованиях к стилю работы и облику делового человека. Деловая этика – это образцы и нормы взаимодействия с партнерами, с использованием информационного и технического обеспечения.

Существует также **деловой этикет**, который формируется под влиянием традиций и определенных сложившихся исторических условий конкретной страны и ее культуры. Деловой этикет – это определенные нормы, регламентирующие стиль деятельности организации, манеру общения между организациями, внешний вид управленца, последовательность и манеру ведения переговоров и других видов коммуникаций.

Разные типы **совместной деятельности** определяют разные типы взаимодействия между людьми, порождают специфические виды их контактов и взаимозависимостей. Степень взаимосвязанности работников в процессе труда с другими членами коллектива может быть также различной.

Совместная деятельность, когда люди реально что-то делают вместе, должны соразмерять свои усилия, принаравливаясь друг к другу, понимать друг друга с полуслова, уже своим характером, способом разделения труда предполагает соответствующие отношения членов коллектива. Наивысшим уровнем высокого сотрудничества и взаимодействия в организации является наличие управленческой команды единомышленников.

Социальная ответственность – действия организации, предпринимаемые во благо общества сугубо добровольно, а не по требованию закона или давления извне.

Социальная ответственность направлена на окружающее население, спортивные, детские, ветеранские и другие организации.

Принятие управленческих решений – это, в значительной степени, логический процесс, использующий способы, используемые управленцами для принятия решения, которые могут быть как формализованными, так и спонтанными.

Принятие решений является некоторым итогом деятельности работников, особенно управленцев, а то, как они это делают, связано с поведением самого человека и его окружения.

Таким образом, поведение работников в организации – это сложный, многофункциональный и взаимовлияющий процесс, который влияет на деятельность организации. В свою очередь, элементы организации, факторы внешней среды, экономические результаты деятельности организации непосредственно влияют на мышление, а значит, и поведение ее членов.

Уровень влияния и степень проникновения элементов поведенческого менеджмента настолько многообразны, что не поддаются измерению и соот-

ветственно ранжированию. Но попытки понять и повлиять на элементы поведения людей со стороны управленцев делались и раньше. Очевидно их влияние усилится и станет более цивилизованным в будущем.

1.3. Критерии индивидуального и общественного поведения

Ценности можно определить как набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни (путем соответствующей оценки происходящих вокруг него явлений, процессов и людей индивид принимает решения и осуществляет свои действия).

Ценности составляют сердцевину личности человека: они достаточно устойчивы во времени, и их не так много. Кроме того, ценности оказывают сильное влияние на поведение человека в коллективе, на принимаемые им решения.

Ценности, которые мы разделяем, по существу сформулированы в наши ранние годы родителями, преподавателями и друзьями. Наши ранние понятия о том, что такое хорошо и что такое плохо, что правильно, а что – нет, были, скорее всего, сформулированы на основе представлений, существовавших в семье. Кроме того, большое влияние на них оказывают образовательная система, религия, литература и искусство.

В основном усвоенные в детстве ценности относительно устойчивы. Однако ценностная система подвергается развитию и изменению даже в зрелом возрасте. Ценности нам диктуют, какое поведение или результат является желательным или нежелательным. Не имеется никаких «серых» областей. Вам внушили, например, что вы должны быть честны и ответственны. Вас никогда не учили быть только немного честным или немного ответственным. В данном случае деление на «черное и белое» по отношению к ценностям гарантирует их стабильность и незыблемость.

Типы ценностей. Ценности бывают нескольких типов.

Одна группа ценностей относится к целям жизни и пониманию мира. Среди них можно назвать: установочные (добро и зло), экономические (полезно и вредно), эстетические (гармония и хаос), социальные (любовь и ненависть к людям), а также политические и религиозные ценности.

Другая группа ценностей относится к средствам для достижения целей. К ней относятся ценности, касающиеся физиологии человека, независимости, индивидуальности, признания, общения и т.п.

Совокупность ценностей человека составляет его ценностную систему, по которой окружающие судят о том, что он представляет из себя как личность.

В организациях, в которых серьезно задумываются о гармонии ценностей человека и ценностей организации, вопросам сочетания этих двух систем уделяется большое внимание. Проводится работа по формулированию, разъяснению и доведению до всех членов организации системы ценностей, которым следует организация.

Расположения можно определить как априорное отношение к человеку, группе людей, явлениям, организациям, процессам и вещам, определяющее положительную или отрицательную реакцию на них.

Расположения отражают наши чувства относительно чего-либо. Когда кто-то говорит, что он находит приятной свою работу, он выражает свое расположение относительно работы.

Расположения, как и ценности, оказывают сильное влияние на поведение человека. Однако между ценностями и расположениями существует большая разница. Ценности являются более широким понятием, в то время как расположения более специфичны. Если в основу ценностей заложен принцип «хорошо – плохо», то в основу расположений – «нравится – не нравится».

Утверждение «дискриминация является злом» отражает ценность, а утверждение «я одобряю реализацию программы действий по привлечению женщин к управлению нашей фирмой» является расположением.

Несмотря на то что расположения и ценности различны, они тесно связаны, причем любое расположение сильно связано с целым набором ценностей. Ценности, имеющиеся у человека, в большинстве случаев объясняют его расположения и диктуют поведение. Однако, к сожалению, мы не всегда можем предсказать, какие ценности лежат в основе того или иного расположения или поведения.

Расположения, подобно ценностям, формируются родителями, преподавателями и собственным жизненным опытом. В ранние годы мы начинаем моделировать наши расположения после того, как замечаем, что одними поступками или объектами люди восхищаются, другие уважают или, наоборот, опасаются. Мы наблюдаем поведение других людей в семье и обществе и стараемся подстроить свое поведение так, чтобы соответствовать ему. Кроме того, люди подражают манерам поведения популярных личностей, если они вызывают всеобщее восхищение.

В отличие от ценностей наши расположения менее устойчивы. Так, например, хорошая реклама может изменить ваше расположение к некоторому изделию. Расположения важны и в организациях, потому что они воздействуют на поведение во время работы.

Важной задачей менеджмента является формирование и изменение расположения работников. Рассмотрим три типа расположений: удовлетворенность работой, увлеченность работой и приверженность организации.

Термин *«удовлетворенность работой»* связан с общим расположением индивида к своей работе. Человек с высоким уровнем удовлетворенности работой проявляет позитивное расположение к работе, в то время как человек, неудовлетворенный работой, проявляет негативное расположение к ней. Когда люди говорят о расположении служащего, чаще всего они подразумевают удовлетворенность работой. Поскольку для изучения поведения в организации вопрос удовлетворенности работой имеет приоритетное значение, позже мы рассмотрим его более подробно.

Увлеченность работой измеряет степень, в которой человек психологически идентифицирует себя со своей работой.

Для увлеченности работой характерно наличие трех аспектов. Во-первых, насколько существенное место занимает работа в жизни человека. Во-вторых, насколько работа сама по себе привлекает человека. И, наконец, в-третьих, насколько человек идентифицирует свою личность с выполняемой им работой.

Приверженность организации можно определить как состояние, в котором служащий идентифицирует себя со спецификой и целями организации и желает сохранить свое членство в ней. Приверженность организации складывается из нескольких составляющих: член организации разделяет и делает своими собственными цели организации и ценности; член организации стремится оставаться в организации и сохраняет это стремление даже тогда, когда это может быть для него невыгодно; член организации готов не только стараться для организации, но и, если это необходимо, принести в жертву интересам организации свои личные.

Л. Фестингер предложил теорию когнитивного диссонанса [27]. Эта теория имеет целью объяснить зависимость между расположениями и поведением. Диссонанс означает несогласованность. Когнитивный диссонанс относится к любой несовместимости, которую индивид мог бы чувствовать между самими своими расположениями или между своим поведением и расположениями. Фестингер утверждал, что любая форма несогласованности неудобна человеку и он будет пытаться уменьшить диссонанс и, следовательно, дискомфорт. Таким образом, личности будут искать устойчивое состояние, в котором имеется минимум диссонанса.

Никакой индивид не может полностью избежать диссонанса. Так, люди ежегодно занижают сумму дохода, заполняя налоговую декларацию, в надежде, что это останется незамеченным. Можно привести и другой пример: вы внушаете вашим детям, что следует чистить зубы после каждого приема пищи, но сами так не делаете. Так как же люди выходят из этого положения?

Фестингер предположил, что желание уменьшить диссонанс определено важностью элементов, создающих его, степенью влияния этого диссонанса на индивида и наградой, которая может включаться в диссонанс.

Показатель воздействия диссонанса на личность проявляется в ее реакции на диссонанс. Если люди чувствуют диссонанс, который является результатом чего-то, не поддающегося контролю, при котором у них нет никакого выбора, то, вероятнее всего, они не будут менять свои расположения. Например, если действия, вызвавшие диссонанс, возникли в результате директивы босса, то усилия по уменьшению диссонанса будут меньше, чем если бы действия зависели от самого человека. До тех пор пока диссонанс существует, он может быть упорядочен и сглажен.

Руководителям следует отслеживать и стимулировать те факторы, которые вызывают повышение активности работника по урегулированию диссонанса. Хорошо вознагражденные поступки порождают тенденцию к снижению рассогласований, что, в свою очередь, восстанавливает равновесие.

Каково значение для организации теории когнитивных диссонансов? Знание этой теории может помочь предсказать возможность изменений в расположениях и поведении работников. Если в интересах дела человеку приходится говорить или делать вещи, которые противоречат его личному расположению, то он будет иметь склонность к изменению своего расположения. Если применить все три способа сглаживания диссонанса – важность элементов, создающих диссонанс, степень влияния этого диссонанса на личность и награду, – то даже большой диссонанс ослабевает.

Менеджеры, работающие в организации, должны изучить основные расположения каждого работника для того, чтобы руководствоваться ими при принятии управленческих решений.

Удовлетворенность работой. Работа для человека – это гораздо больше, чем только какие-либо конкретные действия типа работы с бумагами, обслуживания клиентов и т.п. Работа требует взаимодействия с сотрудниками и начальством, следования организационной политике и правилам, постоянного учета окружающей обстановки. Все это часто далеко от идеала. Следовательно, оценка того, удовлетворен или не удовлетворен работник своей работой, представляет собой сложное суммирование ряда дискретных величин, описывающих работу.

Для определения удовлетворенности работой наиболее широко используются два подхода – первый из них связан с оценкой отдельных аспектов работы с помощью балльной системы с последующим суммированием [27]. Этот метод есть не что иное, как выяснение точки зрения работников с помощью вопросов типа: «Удовлетворены ли вы работой со всех точек зрения?» Опрашиваемые ставят один из пяти баллов, расположенных на шкале между «Вполне удовлетворен» и «Совсем не удовлетворен».

Второй подход более сложен. Идентифицируются ключевые элементы в работе, и служащие опрашиваются относительно каждого. Типичные ключевые факторы, включаемые в опросники, касаются характера работы, руководства, существующей заработной платы, возможности продвижения и отношений с сотрудниками. Затем ответы оцениваются по стандартизированной шкале.

Какой из этих подходов эффективнее? Казалось бы, что второй способ даст более точную оценку удовлетворенности работой. Однако на практике все оказывается иначе. Это – один из тех редких случаев, когда простота предпочтительнее сложности. Объяснить это можно лишь тем, что понятие «удовлетворенность работой» является настолько широким, что оценка по отдельным конкретным аспектам не дает более ценного результата.

Степень удовлетворенности работой зависит от множества факторов как внешних, так и внутренних по отношению к человеку. Однако при всем разнообразии факторов и различной направленности их влияния на человека выделяется группа характеристик работы, от которых достаточно устойчиво зависит степень удовлетворенности работой: характер, содержание и объем работы, достойная оплата и возможность продвижения, состояние рабочего

места и его окружение, сослуживцы и руководство, все формы компенсации, распорядок и правила поведения.

Люди предпочитают выполнять работу, дающую им возможность в наибольшей степени использовать свои умения и способности, предоставляющую свободу действий. Для них очень важна обратная связь с руководством, т.е. реакция на результаты их труда. Все это делает работу интересной и содержательной. Наличие элементов «вызова» в работе, таких как творческое начало, возможность использования индивидом своих оригинальных или уникальных способностей, сложность заданий и т.п., приводят к повышению удовлетворенности работой. Работа, которая не содержит «вызова», рано или поздно приводит к скуке, однако передозировка «вызова» может вызвать фрустрацию и чувство протеста. В условиях умеренного «вызова» большинство служащих испытывают удовольствие и удовлетворение.

Сотрудники хотят, чтобы организация проводила политику продвижения и достойной оплаты труда. Если служащие видят, что система оплаты справедливо связана с индивидуальным уровнем умения, то, скорее всего, они будут удовлетворены. Конечно, не для каждого главное – деньги. Многие охотно соглашались на меньшее количество денег, чтобы работать в привилегированном учреждении либо с меньшими требованиями к ним, или иметь возможность самим распоряжаться своим рабочим временем. Однако ключевым моментом, способствующим удовлетворенности работой, является не абсолютное количество денег, а чувство справедливости. Аналогично служащие рассчитывают и на справедливую политику продвижений. Политика продвижений обеспечивает возможность персонального роста, увеличение количества обязанностей и повышение социального статуса.

Комфортность рабочего места способствует повышению качества работы. Сотрудники предпочитают удобную и безопасную для здоровья рабочую среду. Такие факторы, как шум, освещенность рабочего места и температура воздуха, должны иметь оптимальное значение, далекое от экстремального. Кроме того, большинство служащих предпочитают работать относительно близко к дому, в чистом помещении, оснащенном современным оборудованием.

Многие люди придают гораздо большее значение хорошим отношениям с коллегами, чем материальным факторам. Для большинства служащих работа заполняет потребность в социальном общении. Следовательно, неудивительно, что наличие дружественных взаимоотношений в коллективе ведет к увеличению удовлетворенности работой, а поведение руководства является главным условием удовлетворенности. Анализ показывает, что удовлетворенность служащего работой увеличивается, когда непосредственный начальник проявляет понимание и дружелюбие, хвалит его за хорошие результаты, выслушивает его мнение и проявляет свою заинтересованность в нем.

Данные характеристики носят достаточно общий характер. Применительно к каждой реальной ситуации они могут быть конкретизированы либо же дополнены в зависимости от направления деятельности организации, характеристик трудового коллектива и т.п. Практика показывает, что приори-

тетность этих характеристик может существенно различаться как у отдельных членов внутри организации, так и у различных организаций. Кроме того, в связи со стабильной удовлетворенностью отдельными характеристиками работы влияние на удовлетворенность работой со временем могут начинать оказывать новые или же ранее малозначимые характеристики. Именно поэтому для успешного управления и создания позитивного расположения в отношении организации необходимо регулярно проводить исследования, чтобы выяснить степень удовлетворенности сотрудников организации своей работой.

Неудовлетворенность работой может быть выражена несколькими способами. Они определены следующим образом.

Уход – поведение, связанное тем, что работник покидает организацию. Сюда входят поиск новой работы и увольнение.

Борьба – работник проявляет активность и пытается конструктивно улучшить условия труда. Этот способ включает в себя предложение различных усовершенствований, обсуждение проблем с руководителями и некоторые формы профсоюзной работы.

Лояльность – работник пассивно, но оптимистично ждет улучшения условий труда; старается представить лицо организации за ее пределами в выгодном свете, утверждая, что «руководство все делает правильно».

Пренебрежение – работник пассивно позволяет условиям труда ухудшаться. Этот способ включает в себя хронический абсентеизм, опоздания, лень и в связи с этим большое количество брака в работе.

Уходы и пренебрежительное поведение негативно влияют на такие основные показатели работы с персоналом, как производительность, абсентеизм и текучесть. В случае же конструктивного поведения работники используют возможности высказаться, что может послужить уменьшению количества неприятных ситуаций и обеспечить удовлетворительные условия труда. В таких ситуациях даже при низкой удовлетворенности работой текучесть невелика.

Особенности национальной культуры формируют ценности ее граждан. Американская культура, например, укрепляет ценности типа достижений, активности и демократии.

Использование теории интересов в поведенческом менеджменте. Рассмотрим основные понятия теории интересов, которые позволят нам сформулировать объективный Закон, влияющий на человеческое поведение, и уяснить его смысл. Эти понятия следующие – нужда, интерес, условия, потребность, поведение, мышление.

Исходной идеей теории интересов является наличие у человека нужд. Здесь уместно общепринятое определение.

Нужда – необходимость, чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо.

"Нужды людей многообразны и сложны. Тут и основные физиологические нужды в пище, тепле, безопасности; и социальные нужды в духовной близости, влиянии, привязанности и т.д., и личные нужды в знаниях и само-

выражении. Все нужды являются исходными составляющими природы человека".

Все нужды изначально являются для человека равнозначными. И только в зависимости от определенных обстоятельств в жизни человека нужды можно классифицировать на первичные и вторичные, активные и пассивные. Иными словами, при определенном стечении обстоятельств, одни нужды становятся первичными (активными), т.е. более важными для человека в данной конкретной ситуации, другие вторичными (пассивными), т.е. менее важными. При изменении ситуации те нужды, которые ранее были первичными, могут становиться вторичными, и наоборот.

В каждой конкретной ситуации человек всегда прежде всего стремится удовлетворить свои первичные (активные) нужды. В целом, он стремится удовлетворить все свои нужды. Если нужда остается неудовлетворенной, человек чувствует себя обездоленным и несчастным.

Удовлетворить нужду – значит снять чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо.

Одной из основных ошибок современной теории мотивации является то, что чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо определено не как нужда, а как потребность.

Интересы. Исходной идеей, которая положена в основу классификации нужд на первичные (активные) и вторичные (пассивные), является идея человеческих интересов.

Интерес – естественное стремление удовлетворить первичные (активные) нужды, присущее любому человеку в некоторой конкретной ситуации.

Из данного определения явствует, что, во-первых, интересы не зависят от свойств личности индивида, так как базируются на нуждах; и, во-вторых, в аналогичных ситуациях интересы различных людей всегда совпадают.

Общность интересов у представителей одного общественного класса характеризуется тем, что члены данного класса имеют примерно одинаковое социальное положение и обладают равными возможностями. Как только человек в силу тех или иных причин переходит из одного общественного класса в другой, у него тотчас меняются интересы.

Таким образом, с изменением ситуации у человека всегда изменяются интересы.

В какую бы ситуацию человек не попадал, он всегда пытается удовлетворить свои интересы.

Удовлетворить интерес – удовлетворить первичные (активные) нужды человека в данной конкретной ситуации.

Заинтересовать человека – значит предоставить ему способ удовлетворить свои интересы.

Выдвигая требования при забастовках, рабочие пытаются тем самым удовлетворить свои (общие, одинаковые для всех в данной ситуации) интересы. Пытаясь избежать аварийной ситуации, связанной с угрозой для жизни, человек пытается удовлетворить свой (личный) интерес в данной ситуации, т.е. избежать опасности для жизни.

Бастующие рабочие требуют, как правило, изменить условия, регулирующие трудовые отношения, или же условия труда. Быстро покинуть опасное место человеку опять-таки мешают условия, которые препятствуют тем или иным его действиям, направленным на удовлетворение интереса – избежать опасности.

Таким образом, единственным препятствием на пути удовлетворения интересов становятся условия, ограничивающие возможность удовлетворить эти интересы, иными словами, ущемляющие интересы.

Условия. Третьей важной идеей теории интересов является наличие в тех или иных ситуациях определенных условий.

Определим понятие "условия" в общем случае.

Условия – это обстоятельства, которые определяют те или иные последствия, наступление которых препятствует одним процессам или явлениям и благоприятствует другим.

Учитывая специфику настоящей книги, посвященной вопросам управления, определим понятие условия применительно к двусторонним отношениям.

Условия – это правила, регулирующие отношения между сторонами.

В этом смысле условия определяют наступление тех или иных последствий для сторон. Наступление определенных последствий ведет к ущемлению интересов одной стороны при совершении ею действий в ущерб интересам другой и, наоборот, ведет к удовлетворению интересов одной стороны при совершении ею действий в интересах другой. Тем самым условия регулируют отношения между сторонами.

Человек стремится создать комфортные условия в своем жилище. Комфорт препятствует раздражению, ограниченности в действиях и благоприятствует отдыху, развлечениям, снятию стресса и т.д.

Договорные (двусторонние) условия. Люди, заключая между собой договор, оговаривают двусторонние условия. Условия характеризуют права, обязанности и ответственность сторон и тем самым регулируют отношения между ними. Условия должны препятствовать действиям одной стороны, ведущим к ущемлению интересов другой, и благоприятствовать действиям одной стороны, ведущим к удовлетворению интересов другой.

В этом случае выгодными условиями для сторон являются условия, которые позволяют каждой из них наиболее полно удовлетворить свои интересы. И наоборот, невыгодные для той или другой стороны условия ущемляют соответствующие интересы, т.е. ограничивают возможность той или другой стороны в полном удовлетворении своих интересов.

Таким образом, можно сделать вывод: человек всегда заинтересован в наличии таких условий, которые бы позволяли ему удовлетворить свои интересы (активные нужды, присущие ему в данной конкретной ситуации).

В дальнейшем мы будем рассматривать условия применительно к отношениям человека с внешней средой (внешние условия), в частности:

договорные условия;

условия, регулирующие трудовые отношения;
условия, регулирующие рыночные отношения.

Потребности. Четвертой важной идеей теории интересов является наличие у человека потребностей.

Потребность – желание человека в некоторой ситуации получить нечто или достичь некоторую цель, выполнение которого позволяет ему оптимально удовлетворить свои интересы с учетом всех последствий, которые определяются для него внешними условиями.

Здесь и далее: оптимально – с наибольшей выгодой для себя во всех отношениях (в материальном и/или моральном плане).

Именно данное определение позволяет четко увидеть различие в понятиях "нужда" и "потребность". В своей книге "Основы маркетинга" Филипп Котлер также указывает на то, что "люди часто путают потребности с нуждами. Производитель буровых коронок может считать, что потребителю нужна его коронка, в то время как на самом деле потребителю нужна скважина. При появлении другого товара, который сможет пробурить скважину лучше и дешевле, у клиента появится новая потребность (в товаре-новинке), хотя нужда и остается прежней".

Итак, если нужда – это чувство, являющееся исходным составляющим природы человека, то потребность – это желание, являющееся продуктом мышления, интеллекта человека.

Заметим, что причиной возникновения некой потребности являются интересы, на оптимальное (наиболее выгодное) удовлетворение которых и направлена эта потребность. Если внешние условия препятствуют оптимальному удовлетворению интересов в некоторой ситуации, у человека возникает потребность изменить эти условия. Если внешние условия способствуют оптимальному удовлетворению интересов в некоторой ситуации, у человека возникает потребность подчиниться этим условиям.

Как следует из сказанного, ситуации порождают интересы. Если внешние условия препятствуют оптимальному удовлетворению интересов человека в некоторой ситуации, т.е. противоречат этой ситуации, у человека появляется потребность в изменении этих условий либо потребность в изменении ситуации, когда невозможно изменить условия.

Если внешние условия противоречат некоторой ситуации и человек не может изменить ни то, ни другое, у него появляется потребность приспособиться к существующим условиям, с тем чтобы оптимально удовлетворить свои интересы, насколько это позволяют рамки данных условий.

Из определения понятия "потребность" следует, что изменение условий в некоторой ситуации всегда влечет за собой и изменение потребности.

Человек всегда стремится удовлетворить свои потребности. Если внешние условия четко определяют ту цель, достигнув которую человек сможет оптимально удовлетворить свои интересы в данной конкретной ситуации, у человека появляется потребность достичь эту цель, не нарушая рамок данных условий. Иначе говоря, такая потребность возникнет у него только тогда, ко-

гда внешние условия четко определяют все благоприятные для человека последствия в случае достижения им цели, и наоборот, неблагоприятные в случае любого отклонения от нее.

Поведение. Закон оптимального поведения. Пятой важной идеей теории интересов является тот или иной тип человеческого поведения.

Поведение – действия человека, направленные на удовлетворение некоторой потребности.

Поведение человека побуждается потребностью, в конечном счете направленной на оптимальное удовлетворение его интересов с учетом всех последствий, которые определяются внешними условиями в данной конкретной ситуации.

Внешние условия накладывают те или иные ограничения для совершения одних действий и благоприятствуют совершению других.

Закон оптимального поведения. Таким образом, человек всегда в любой ситуации действует оптимально (с наибольшей выгодой для себя) с учетом внешних условий, которые определяют наступление последствий, способных ущемить его интересы при совершении им одних действий и удовлетворить его интересы при совершении им других действий.

Иными словами, поведение человека всегда в любой ситуации является для него оптимальным, или поступки человека всегда направлены на получение им наибольшей выгоды (пользы) для себя во всех отношениях (в материальном и/или моральном плане).

Итак, можно констатировать открытие Закона оптимального поведения, того самого Закона, который и отражает общее начало, присущее поведению любого человека.

Именно знание этого Закона позволит нам определить причины тех или иных поступков людей, качественно объяснить все многообразие этих поступков и в конечном итоге решить задачу эффективной мотивации труда.

Мышление. Из Закона оптимального поведения явствует, что человек не способен идти против самого себя, т.е. против своих интересов.

Поведение человека направлено на удовлетворение некоторой потребности, которая есть желание и является продуктом мышления человека. Таким образом, поведение есть следствие мышления.

В этой связи уместно прибегнуть к терминологии З. Фрейда [29]. Оптимальное в человеческом поведении, являющееся следствием мышления, присуще природе человека и является продуктом его подсознания. На уровне сознания человек не может повлиять на сам процесс принятия оптимального решения.

Прежде чем принять решение в какой-либо ситуации, человек, как правило, на уровне сознания взвешивает все "за" и "против", в то время как на уровне его подсознания фактически происходит процесс оптимизации. В данном контексте оптимизация означает неосознанное стремление человека (на уровне подсознания) к получению им наибольшей выгоды во всех отношениях.

Чем больше параметров, т.е. всех "за" и "против", которые ему необходимо учесть для принятия решения, тем больше времени требуется ему на размышления. В итоге даже неправильное решение, принятое человеком, является оптимальным для него в данный момент, так как в первую очередь оно обусловлено течением объективного процесса оптимизации, неподвластным его сознанию, и лишь во вторую очередь – субъективной оценкой всех "за" и "против", характеризующих данную ситуацию.

Мышление индивида есть процесс отражения в его сознании объективной реальности вкупе с неосознанным стремлением индивида к получению наибольшей выгоды во всех отношениях.

На основе мышления индивидом принимается некоторое решение, которое всегда является для него оптимальным в данной конкретной ситуации.

При этом на качество мышления конкретного индивида оказывает непосредственное влияние степень искажения объективной реальности в его сознании. Чем более адекватно осознает индивид условия, регулирующие его отношения с внешней средой, тем более правильным, т.е. более выгодным для него окажется в итоге принятое им решение.

Очевидно, что течение объективного процесса многопараметровой оптимизации неподвластно сознанию индивида и происходит помимо его воли. С изменением ситуации, а значит, и интересов человека, он неосознанно приходит к необходимости вновь взвешивать все "за" и "против" и в итоге принимает новое решение, которое не входило в его первоначальные намерения. Вот почему намерения человека, как выражение его воли, на уровне сознания не всегда совпадают с его поведением, которое, как мы видим, подчинено объективному Закону и является следствием мышления человека.

Поведение человека совпадает с его намерениями только тогда, когда реализация намерений ведет к удовлетворению его интересов.

Весь материальный мир развивается по объективным законам, которые, собственно, и обеспечивают его оптимальное развитие. Иными словами, все в материальном мире движется по оптимальному, т.е. кратчайшему, пути.

Мышление человека и развитие материального мира имеют одно общее начало – движение по оптимальному пути.

Казалось бы, человек должен жить в полной гармонии с внешним миром – природой и обществом. Но это далеко не так. По всей видимости, существует некая причина дисгармонии, выявить которую нам и предстоит, учитывая, что поведение людей, являясь следствием их мышления, подчинено объективному Закону – Закону оптимального поведения.

1.4. Организационная культура

Процесс изменений охватывает сегодня все большее число российских организаций. При этом обычно внимание руководства направлено на изменения, обусловленные действием ситуативных факторов, а необходимость вы-

работки стратегии развития недооценивается. Доминирует технократический подход к изменениям. Считается, что главное – это рациональные действия, предполагающие целенаправленную работу по увеличению прибыли, сокращению издержек и усилению контроля. Это дает положительные результаты на первых этапах подготовки и реализации программы развития, когда решаются вопросы собственности, вопросы, связанные с финансами, производством или структурой управления. Это и понятно: в значительной мере работу на ранних этапах процесса изменений можно рассматривать как наведение порядка в работе организации.

Однако через какое-то время руководители, проводящие процесс преобразований, сталкиваются с очень серьезными трудностями. Главным образом эти трудности связаны с сопротивлением, которое встречают организационные изменения со стороны персонала. Это обусловлено тем, что любая организация вне зависимости от ее размеров и сферы деятельности является не только технико-экономической, но и социальной системой, и трудности на пути реализации новых подходов и новой стратегии развития в значительной степени связаны с уже сложившейся **организационной культурой**.

Базовые предположения, которых придерживаются члены организации, связаны с видением человека окружающей среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природа, работа и т.д.).

Организационная культура имеет определенную структуру. Ее можно рассматривать по трем уровням:

Внешние факты: технология; архитектура; наблюдаемые образцы поведения.

Ценностные ориентация и верования: проверяемые в физическом окружении; проверяемые только через социальный консенсус (договоренность).

Базовые предположения: отношения с природой; понимание реальности времени и пространства; отношение к человеку; отношение к работе.

Познание организационной культуры начинается с первого уровня, включает такие видимые внешние факты, как применяемая технология, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.д. Т.е. то, что можно ощущать и воспринимать через известные 5 чувств человека.

На втором уровне изучению подвергаются ценности и верования организации, разделяемые ее членами, настолько, насколько эти ценности отражаются в символах и языке.

Третий уровень включает такие элементы, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Это, в частности, – скрытые стремления людей, особенно руководителей, которые определяют поведение людей.

Организационную культуру связывают с физическим окружением: само здание и его дизайн; место расположения; оборудование; мебель; цвета и объем пространства; удобства; кафетерий; комнаты приема; автостоянки; автомобили.

Составляющие организационной культуры. В организационной культуре нас больше всего интересует механизм ее влияния на поведение и работу членов организации. В своей работе мы исходим из следующей модели организационной культуры (рис. 1.3).

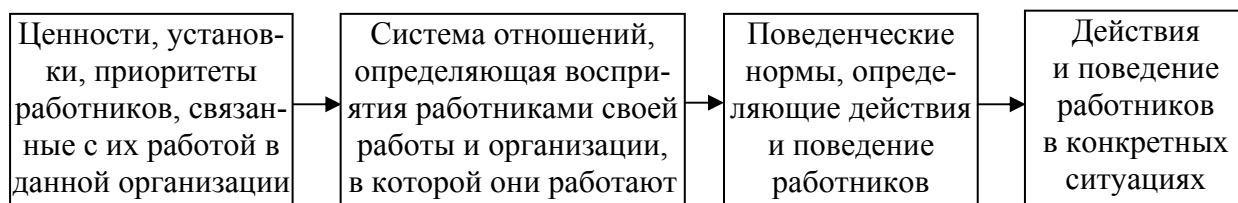


Рис. 1.3. Составляющие организационной культуры

Итак, организационная культура начинается в головах людей. Ядром оргкультуры являются ценности, в большей или меньшей степени разделяемые всеми членами организации. Ценности могут быть как позитивными, ориентирующими людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение организационных целей, так и негативными, которые отрицательно влияют на организационную эффективность (табл. 1.2).

Таблица 1.2. Примеры позитивных и негативных ценностей

Позитивные ценности	Негативные ценности
Работа может быть выполнена только на отлично	Начальству доверять нельзя, доверять можно только друзьям
В споре рождается истина	Ты начальник – я дурак, я начальник – ты дурак
Интересы потребителя превыше всего	Не высовывайся
Успех компании – мой успех	Хорошо работать – это не самое главное в жизни
Настрой на взаимопомощь и поддержание хороших отношений с товарищами по работе	Покупатели (клиенты) – случайные люди, они доставляют только неудобства и мешают нашей работе
Не конкуренция, а сотрудничество в работе на общую цель	Всю работу не переделать

Система отношений, лежащая в основе организационной культуры, – это те важнейшие отношения, которые формируют и определяют поведенческие нормы и рабочее поведение членов организации. Это, например, такие отношения, как отношение руководства к работникам, отношение работников к руководству, отношение персонала к работе, отношение работников к клиентам и т.п.

Поведенческие нормы – это те требования (как зафиксированные в документах, так и негласные) к поведению работников, которые воспринимаются ими как некий свод правил, определяющих, каким должно быть "правильное", "должное" поведение членов организации в тех или иных стандартных ситуациях. Например, быстрое и качественное обслуживание клиентов, безоговорочное исполнение приказов и распоряжений руководства, помощь и сотрудничество в командной работе и т.п.

Действия и поведение работников, направленные на достижение конкретных результатов или выполнение порученных заданий. Это наблюдаемые проявления организационной культуры, ее внешняя сторона, но именно по действиям и поведению работников мы можем судить о том, каково в целом состояние организационной культуры, способствует ли она эффективной работе организации, успешному проведению изменений, поддерживает ли выработанную стратегию развития или нет.

Содержание организационной культуры [10]:

осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие поощряют их внешнее проявление);

коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной и невербальной коммуникации, телефонного права и открытости коммуникаций, жаргон, аббревиатуры, типовые жесты и жестуляции);

внешний вид, одежда и представление себя на работе (наличие униформы и специальной одежды деловых стилей, косметика, прически и т.д.);

что и как едят люди. Привычки и традиции в этой области (организация питания работников, периодичность, продолжительность, дотации на питание, формы принятия пищи);

осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работника, соблюдение распорядка дня и поощрение за это);

взаимоотношения между людьми по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству, степень формализации отношений, получение поддержки, пути разрешения конфликтов;

ценности и нормы (это все то, что люди ценят в своей организационной жизни: свое положение, титулы, или саму работу и т.д.; как эти ценности сохраняются);

вера во что-то и отношение, расположение к чему-либо (вера в руководство, успех, свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, справедливость, отношение к коллегам, к злу, насилию, агрессии, влияние религии и морали);

процесс развития работника (бездумное или осознанное выполнение работы, процедуры информирования работников, полагание на интеллект или силу, признание или отказ от примата логики в рассуждениях и действиях. Абстракция и концептуализация в мышлении, подходы к объяснению причин);

трудовая этика и мотивация (отношение к работе и ответственность подразделения и замещения должностей, чистота рабочего места, качество работы, привычки по работе, ее оценка и возможность ликвидации).

Члены организации, разделяя веру и ожидания, создают свое физическое окружение, вырабатывают свой язык общения, совершают адекватно воспринимаемые другими действия и проявляют принимаемые всеми чувства и

эмоции. Отличительной чертой любой культуры является относительный порядок, в котором располагаются формирующие его базовые предположения, что указывает на то, какая политика и какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликтов или других нестандартных ситуаций.

Даже в одной организации может быть много "локальных" культур, которые несут отдельные лица или группы людей. Эти различные субкультуры могут существовать под крышей одной общей культуры. Кроме того, в организации могут существовать контркультуры, в т.ч. такие как:

- прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;

- оппозиция структуре власти;

- оппозиция к образцам отношений и взаимодействия в организационной культуре.

Эти контркультуры являются призывом к помощи в период стресса или кризиса, то есть когда существующая система поддержки разрушилась и люди пытаются восстановить хоть какой – то контроль за своей жизнью в организации.

Формирование организационной культуры. Все организации решают две важных проблемы: внешняя адаптация – что должно быть сделано организацией и как это должно быть сделано; внутренняя интеграция – как работники организации решают собственные, связанные с их работой и жизнью в организации, вопросы.

Проблемы внешней адаптации и выживания:

- миссия и стратегия: исходя из главных задач определяется миссия, выбор стратегии по использованию этой миссии;

- цель: установление специфических целей; достижение согласия по целям;

- средства: методы, используемые для достижения цели, достижение согласия по используемым методам, решение по организационной структуре, системе стимулирования и подчиненности;

- контроль: установление критериев измерения достигнутых результатов группами и работниками; создание информационной системы;

- коррекция: типы действий, требуемые в отношении индивидов и групп, не выполняющих задание.

Проблемы внутренней интеграции:

- общий язык и концептуальные категории: набор методов коммуникаций, определение значений используемого языка и концепций;

- границы групп и критерии вхождения и выхода из групп: установление признаков членства в организации и ее группах;

- власть и статус: усвоение правил по приобретению, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации;

- личностное отношение – установление правил об уровне и характере социальных отношений между полами, возрастами и т.д.;

награждение и наказание – определение желательного и нежелательного поведения;

идеология и религия – определение значимости вещей, не поддающихся объяснению и неподвластных контролю со стороны организации; вера как снятие стресса.

Процесс внешней адаптации и выживания. Этот процесс связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и представлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Специалисты организации, занимающиеся ее стратегией выделяют из внешнего окружения важное и неважное для организации, разрабатывают способы измерения достигнутых результатов, находят объяснение успехам и неудачам в достижении целей.

Процесс внутренней интеграции связан с установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами коллектива.

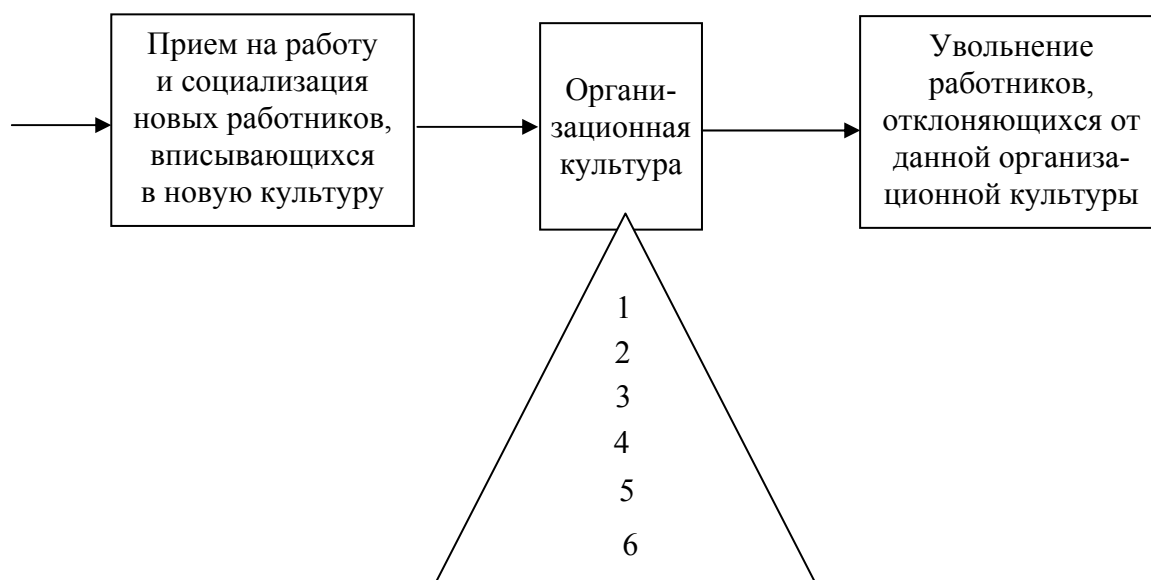
На формирование организационной культуры, ее создание и основные параметры влияют ряд факторов внешнего и внутреннего окружения.

На всех стадиях развития организации управления культура ее лидера во многом определяет культуру организации (табл. 1.3).

Таблица 1.3. Два подхода к формированию лидера организационной культуры

Административная культура	Организационные переменные	Предпринимательская культура
извне	система контроля	изнутри
собственник процесса	отношение собственности	собственники имущества
ждет момента	отношение к возможностям	ведет поиск
рационально – логическое	преимущественное решение проблемы	логическое и интуитивное
централизация	делегирование полномочий	децентрализация
иерархическая	организационная культура	сетевая
"взрослый – ребенок"	отношения субординации	"взрослый – взрослый"
на организацию	организационный фокус	на человека
снижение себестоимости	производственная стратегия	дифференциация производства
производительность	главные цели	эффективность
системный	подход к управлению	ситуационный
интеграция	работа проектируется с позиций	автономии
по правилам	выполнение работы	творческая
модификация	проводимые изменения	радикальные
делать дело правильно	основополагающий курс действий	делать правильно дело

В одних организациях работники принимают на себя ответственность за достижение целей организации, т.к. участвуют в их установлении. В других работники участвуют только в выборе методов и средств достижения целей. В третьих может не быть ни того, ни другого. В четвертых может быть и то, и другое (рис. 1.4).



- 1 – то, чему менеджеры уделяют внимание;
 2 – реакция руководства на организационные кризисы;
 3 – моделирование ролей, обучение тренировка;
 4 – критерий определения наград и статусов;
 5 – критерий принятия на работу, продвижение и увольнение;
 6 – организационные символы, обряды, ритуалы

Рис. 1.5. Методы поддержания организационной культуры

Ритуалы представляют собой систему обрядов, включающих спланированные действия, имеющие важное "культурное" значение. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников (табл. 1.4).

Таблица 1.4. Типы организационных обрядов

Тип обряда	Пример (обряд по поводу...)	Возможные последствия
Обряд продвижения	завершение базового обучения, переподготовки и т.п. (торжественное вручение диплома)	обеспечивает вхождение в новую роль, минимизирует различия в выполняемых ролях
Обряд ухода	увольнения или понижения в должности, работе (объявление на доске)	сокращает власть и статус, подтверждает необходимость требуемого поведения
Обряд усиления	выявление лучшего поведения (конкурсы, соревнования)	Усиливает власть и статус, указывает на ценность правильного поведения
Обряд обновления	развитие социальных отношений и повышение их эффективности (объявление на заседании о делегировании полномочий)	изменение стиля работы и руководства
Обряд разрешения конфликта	достижение договоренности, компромисса, введение конфликта в законные рамки (объявление на пресс-конференции о начале и конце переговоров)	открытие начала переговоров, снижение напряженности в коллективе
Обряд единения	признание существующего положения удовлетворительным (праздники, юбилеи на рабочем месте)	поддерживает чувство общности, соединение работников вместе.

Методика диагностики и развития организационной культуры. Основные положения этой методики таковы. По признаку "**индивидуализм – коллективизм**" оценивается степень интеграции индивидов в группы. Коллективистское сообщество требует большой эмоциональной зависимости человека от организации и соответственно большой ответственности организации за своих работников. Для "коллективистской" культуры характерно следующее:

- работники ожидают, что организация будет заниматься их личными делами (как в семье) и защищать их интересы, поэтому жизнь организации в значительной степени влияет на самочувствие ее членов;

- взаимодействие в организации основывается на чувстве долга и лояльности;

- продвижение осуществляется в соответствии со стажем работы;

- руководители придерживаются традиционных взглядов на формы поддержания активности подчиненных;

- социальные связи внутри организации характеризуются сплоченностью;

- отношения между администрацией и работниками базируются обычно на моральной основе, на основе личностных взаимоотношений (т. е. оценивается сама личность).

Для "индивидуалистской" культуры характерно, что:

- сотрудники не желают вмешательства организации в личную жизнь, избегают опеки с ее стороны; они надеются только на себя, отстаивают свои интересы;

- организация слабо влияет на самочувствие своих служащих, функционирование ее осуществляется с расчетом на индивидуальную инициативу каждого члена;

- продвижение по службе осуществляется внутри или вне организации на основе компетенции и "рыночной стоимости" индивида;

- руководство находится в курсе последних идей и методов, пытается воплотить их на практике, стимулирует активность подчиненных сотрудников и групп;

- социальные связи внутри организации характеризуются известной дистанционностью;

- отношения между администрацией и работниками основываются обычно на учете личного вклада работника (т. е. оценивается деятельность личности).

Следовательно, если коллективистская культура организации предполагает принятие решений на основе личных отношений, то индивидуалистская культура делает главный упор на формально-деловой принцип.

По признаку "**дистанция власти**" характеризуется уровень демократизации (авторитаризации) стиля управления. Вводятся понятия низкого или высокого индексов дистанции власти, характеризующие глубокие различия в структуре управления организацией, в системе распределения ролей и т.п.

Каждая организация обладает своей степенью социально одобряемого неравенства статусов работников (табл. 1.5).

Таблица 1.5. Характеристика организаций по признаку "дистанция власти"

Низкий индекс	Высокий индекс
Тенденция к децентрализации	Тенденция к централизации
Организация имеет форму сплюснутой пирамиды	Организация имеет вид высокой остроконечной пирамиды
Управляющий состав малочислен	Большое число управляюще-контролирующего персонала
Относительно небольшая дифференциация заработной платы	Значительная дифференциация заработной платы
Высокая квалификация работников низшего уровня	Значительная дифференциация заработной платы
Рабочие обладают тем же статусом, что и служащие	"Белые воротнички" обладают более высоким статусом по сравнению с "синими воротничками"

Анализируя содержание этой таблицы, можно сделать вывод, что высокий индекс дистанции власти означает признание того, что иерархия – это природное неравенство, приказы не обсуждаются, сила преобладает над правом, высшее руководство недоступно, сотрудники опасаются выражать свое мнение, высказывать несогласие, не слишком доверяют друг другу.

Низкий индекс означает, что в организации довольно четко обозначено неравенство ролей, а иерархическое руководство ориентируется на удобный для работников стиль управления, право первенствует по отношению к силе, высшие руководители доступны, для изменения существующей иерархии достаточно перераспределения власти; между управляющими и подчиненными существует скрытая гармония, а между рядовыми сотрудниками – солидарность.

Важным признаком организационной культуры является **тенденция к избежанию неопределенности**. Исследования Г. Хофштеде и Д. Боллинже [29] показывают, что, как правило, в организации с высоким индексом стремления к избежанию неопределенности руководители в большей степени заняты частными вопросами и деталями, они ориентированы на выполнение задания и более или менее постоянны в своем стиле управления, не любят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность; низкая текучесть кадров рассматривается как нормальное и позитивное явление. В организациях с низким значением данного индекса руководители предпочитают заниматься стратегическими вопросами, они ориентированы на людей и придерживаются гибкого стиля управления, готовы принимать рискованные решения и брать всю полноту ответственности на себя; высокая текучесть кадров рассматривается как нормальное и позитивное явление. Характеристики различных значений индекса "стремление к избежанию неопределенности" приведены в табл. 1.6.

Таблица 1.6. Характеристика организаций по признаку "стремление избежать неопределенности"

Низкий индекс	Высокий индекс
Для персонала характерна большая готовность жить настоящим днем	У работников большая тревога за будущее
Работники предпочитают небольшие организации	Работники предпочитают крупные организации
Малый средний возраст работников среднего уровня	Средний возраст руководителей высокого ранга
Различия в критериях для подбора руководителей и рядовых сотрудников	Большая сопротивляемость изменениям и стремление как можно дольше оставаться на одном рабочем месте
Устойчивая мотивация на достижение целей	Низкая мотивация на достижение целей
Надежда на успех	Боязнь успеха
Большая готовность к риску	Слабая готовность к риску
Предпочтение управленческой карьеры перед карьерой специалиста	Предпочтение карьеры специалиста перед карьерой управленца
Руководитель не является специалистом в сфере управления	Руководитель должен быть экспертом в сфере управления
При достижении прагматических целей возможно пренебрежение к иерархической структуре организации	Правила иерархических структур должны быть неизменными и неукоснительно соблюдаться
Конфликт в организации расценивается как естественное состояние	Конфликты в организации нежелательны
Соперничество и конкуренция между работниками – нормальное и продуктивное явление	Соревнование и конкуренция между сотрудниками не приветствуются
Большая готовность к достижению компромисса с оппонентами	Меньшая готовность к достижению компромисса с окружающими
Большая терпимость по отношению к неопределенности в своей работе	Неготовность к неопределенности в работе

Четвертый параметр организационной культуры **"маскулинизация – феминизация"** – отражает мотивационную направленность персонала на достижение цели или выполнение задания. Само название этого параметра связано с осмыслением традиционных семейных ролей мужчины и женщины. Мужчина, как правило, демонстрируя силу, должен обеспечивать жизнь семьи, а женщина – заниматься улучшением качества жизни. Следовательно, мужская роль применительно к организации предполагает "жизнь для работы", т. е. ориентацию на достижение цели, а женская роль – работу "ради жизни", т. е. ориентацию на выполнение задания. Впервые эти различия выявил американский социолог Ф. Херцберг. Основное различие "мужской" и "женской" культур выявленное Г. Хофштеде и Д. Боллинже, представлено в табл. 1.7.

Таблица 1.7. Организации по признаку различия "мужской" и "женской" культур

"Мужская" культура	"Женская" культура
Мужчина должен зарабатывать, женщина – воспитывать детей	Мужчина не обязательно должен зарабатывать на жизнь, он может заниматься воспитанием детей
Мужчина должен доминировать в любой ситуации	Различия между полами не влияют на занятие властных позиций
Успех – единственное, что значимо в жизни	Качество жизни является важным моментом
Жизнь ради работы	Работать, чтобы жить
Важными являются деньги и хорошие материальные условия	Важными являются мужчины и окружение
Надо стремиться всегда быть лучшим	Ориентация на равенство, без попыток казаться лучше других
Независимость	Приветствуется солидарность
Максимально реализовать свои претензии	Нацеленность на оказание услуги
Уважать тех, кто добился успеха	Надо сочувствовать неудачникам
Хорошо то, что большое и жизнеспособное	Хорошо то, что маленькое и нежное
Решения принимаются на основе рационального размышления	Решения принимаются с опорой на интуицию

Следовательно, в "мужских" организационных культурах гуманизация труда понимается как возможность быть признанным, самореализовываться, сделать карьеру. В "женских" же организационных культурах гуманизация труда рассматривается прежде всего как наличие постоянного внимания к сотрудникам, хороших отношений между членами организации.

От характера организационной культуры зависят и способы решения конфликтов: в "мужских" организациях конфликт носит характер открытого и жестокого противостояния, которое обычно доводится до логического конца. В "женских" организациях конфликт чаще имеет скрытый смысл и урегулирование осуществляется путем переговоров.

Влияние культуры на организационное поведение. Культура и поведение в организации взаимно влияют друг на друга, но культура влияет не только на то, что люди делают, но также и на то, как они это делают.

Модель Сате. В. Сате рассматривал влияние культуры на организационную жизнь через 7 процессов [10]: кооперация между индивидами и частями организации; принятие решения; управленческий контроль; коммуникации; посвященность организации; восприятие организационной среды; оправдание своего поведения.

Первые три процесса связаны с образцами организационного поведения. Остальные – с подповерхностным уровнем, имеющим ценностную основу.

Кооперация как образец поведения устанавливается не только с помощью формальных управленческих мер, но в ней учитывают и индивидуальные образцы и подходы.

Влияние культуры на принятие решений осуществляется через разделяемые ценности, формирование у членов организации устойчивого набора предпочтений в поведении.

Сущность процесса контроля заключается в стимулировании действий в направлении достижения поставленных целей. В природе управления существуют 3 механизма контроля: рынок, администрирование, клановость.

Рыночный механизм контроля осуществляется в основном ценами.

Административный механизм контроля строится на формальном авторитете, включающем 2 предположения: сверху виднее, какими мерами действовать; работники подчиняются без вопросов в пределах своих обязанностей.

Клановый механизм контроля основан на разделяемых ценностях, имея ввиду достаточную приверженность организации. По мере роста организации клановый механизм заменяется административным, а затем рыночным. Влияние культуры на коммуникации осуществляется по 2 направлениям: отсутствие необходимости коммуницировать в делах, по которым имеется согласие; оказание помощи в интерпретации полученных сообщений, особенно сверху.

Индивид чувствует себя посвященным организации тогда, когда он отождествляет себя с последней, и испытывает эмоциональную связь с ней. Сильная культура делает сильными чувство индивида по отношению к организации.

Восприятие индивидом организационной реальности обусловлено тем, что говорят об увиденном его коллеги, разделившие с ним один и тот же опыт. Культура влияет на этот процесс, обеспечивая членов организации общей интерпретацией их опыта.

Культура помогает людям в организации действовать осмысленно, обеспечивая оправдание их поведения. В фирмах, где ценится риск, человек идет на него, зная что в случае неудачи он не будет наказан, а организация будет извлекать уроки из опыта каждого на будущее.

Модель Питерса – Уотермана. Авторы обнаружили связь между культурой и успехом в работе организации, выведя ряд ценностей организационной культуры: вера в действие; связь с потребителем; автономия и предприимчивость; люди – главный источник производительности и эффективности; знание того, чем управляешь; не заниматься тем, чего не знаешь; простая культура и немногочисленный штат управления; одновременное сочетание гибкости и жесткости в управлении.

Модель Парсонса. Модель разработана на основе спецификации определенных функций, которыми обладает любая социальная система, чтобы выжить и добиться успеха: адаптация к внешней среде; достижение целей; ин-

теграция частей организации; легитимность (признание людьми и организациями).

Модель Квина – Рорбиха. Данная модель включает три измерения:

интеграция – дифференциация (гибкое сочетание порядка предсказуемости и реакции на нововведения);

внутренний фокус – внешний фокус (отражает преобладание в организации интереса к устройству внутренних дел: удовлетворенность работников; либо к укреплению положения фирмы во внешней среде);

средства (инструменты) – результаты (показатели) – демонстрация различия в концентрации внимания либо на процессы и процедуры (планирование), либо на окончательные результаты (производительность, эффективность).

Эта модель используется как эффективное средство организационной диагностики, выявляя недостатки в управлении организацией.

2. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПОВЕДЕНИЯ ЛЮДЕЙ

2.1. Личность и ее типология

Основы теории личности. В данном разделе использованы материалы работ [8, 10, 30]. С давних пор философы пытались выявить закономерности тех или иных форм поведения личности, определить, почему с одним человеком легко найти общий язык, а с другим нет никакой возможности, чем определяется логика поведения человека.

Поведение представляет собой формы взаимодействия индивида с окружающей средой, которые зависят от ряда факторов.

К основным факторам, характеризующим личность и ее поведение, относятся:

природные свойства индивида, его индивидуально-психологические особенности;

система потребностей, мотивов, интересов; система управления личностью, ее "я-образ".

Природные свойства индивида – это то, что заложено в нем от рождения и, как правило, характеризуется той или иной степенью выраженности таких динамических характеристик, как активность и эмоциональность. Активность индивида выражается в стремлении к разного рода деятельности, проявлении себя, силе и скорости протекания психических процессов, двигательной реакции, т.е. выступает как свойство деятельности индивида. Крайним выражением активности является, с одной стороны, большая энергия, стремительность в движении, деятельности, речи, а с другой – вялость, пассивность психической деятельности, речи, жестикуляции. Эмоциональность проявляется в различной степени нервной возбудимости индивида, динамике его эмоций и чувств, характеризующих отношение к окружающему миру. В начале 20-х гг. XX в. швейцарский психиатр К.Г. Юнг предложил характеризовать психологические особенности индивида через понятия "экстраверсия" – "интроверсия" [42].

Экстраверсия (extra – вне) указывает на такие психологические особенности (индивида), когда он сосредоточивает свои интересы на внешнем мире, внешних объектах, иногда за счет своих собственных интересов, принижая личной значимости.

Экстравертам свойственны импульсивность поведения, активность в жестах, общительность, проявление инициативы (иногда излишней), социальная адаптированность, открытость внутреннего мира.

Интроверсия (intro – внутри) характеризуется фиксацией внимания личности на своих собственных интересах, своем внутреннем мире.

Интроверты свои интересы считают наиболее важными, придают им высшую ценность. Для них характерны необщительность, замкнутость, социальная пассивность, склонность к самоанализу, сложная социальная адаптация.

Сочетание интроверсии-экстраверсии с эмоциональными характеристиками определяет **темперамент личности**.

Понятие "темперамент" происходит от латинского слова *temperamentum* – надлежащее соотношение частей, соразмерность.

Темперамент окрашивает все психологические проявления личности (эмоции, мышление, воля и т.д.), выражающиеся в следующих свойствах:

сенситивность – сила внешних воздействий, необходимых для возникновения каких-либо психологических реакций;

реактивность – эмоциональное реагирование на внутренние и внешние воздействия;

активность – выражение степени воздействия человека на внешний мир;
соотношение реактивности и активности – зависимость деятельности человека от внешних и внутренних обстоятельств;

темпер реакций – скорость протекания различных психологических реакций и процессов в организме;

пластичность – ригидность – это способность приспосабливаться к внешним воздействиям;

экстраверсия – интроверсия – это свойства личности, от которых зависят его реакции, т.е. от внешних впечатлений (экстра) или от внутренних образов или мыслей (интра).

Наиболее известные виды темперамента (сангвиник, меланхолик, флегматик и холерик) введены еще Гиппократом в V в. до н.э. и их название сохранилось до сих пор, хотя содержание изменилось.

Темперамент – совокупность индивидуальных особенностей личности, характеризующих динамическую и эмоциональную сторону ее деятельности, а также поведение.

Сангвиник: сильный тип высшей нервной системы. Процессы возбуждения и торможения хорошо сбалансированы, подвижен, пластичен, быстро переключается с одного вида деятельности на другой;

Флегматик: уравновешенное соотношение процессов возбуждения и торможения, невысокая подвижность, трудность переключения, бедная и невыразительная мимика;

Меланхолик: слабый тип нервной системы, повышенная чувствительность, чрезмерная обидчивость;

Холерик: преобладание процессов возбуждения перед торможением, легко возбудимый тип, попадание в экстремальные ситуации.

Перечисленные четыре типа темперамента являются относительно устойчивыми и мало подвержены изменениям под влиянием среды и воспитания. Вместе с тем они не характеризуют содержательной стороны личности, ее мотивации, ценности, потребности.

Знание возможной реакции индивида, исходя из его темперамента, позволяет опираться на положительные черты темперамента и преодолевать отрицательные. Так, на порывистость холерика нужно реагировать тактичностью и сдержанностью, инертности флегматика лучше противопоставить активность, эмоциональность, печаль меланхолика можно нейтрализовать оп-

тимизмом. Психологи достаточно часто отмечали, что при подготовке справок сангвиники, как правило, часто пишут черновики сокращенно или их вообще не пишут, холерики нередко из-за невнимательности делают элементарные ошибки, флегматики могут не заметить течения времени и опоздать с завершением работы.

Таким образом, знание индивидуально-психологических особенностей работника помогает правильно выбрать форму поведения с ним.

В чистом виде любой из темпераментов встречается редко. Часто следует говорить о доминанте того или иного типа.

Психофизиологическая типология Павлова.

Уравновешенный тип: в серьезных ситуациях реагирует адекватно, позитивно и конструктивно.

Возбудимый: легко приобретает активные навыки и умения.

Тормозной: с трудом усваивает активные навыки и умения за счет препятствий внутри себя.

Инертный: малоспособный к приобретению навыков и умений.

Типология Хейманса – Лесенна. Основные элементы характера:

эмоциональность (Э+, Э-);

активность (А+, А-);

первичность и вторичность (П, В).

Первичность – это умение иметь ровное настроение, слабо подверженное внешним воздействиям.

Эти факторы в различных сочетаниях образуют 8 характеров:

нервный (А-, П, Э+): сильная и беспорядочная эмоциональность, неустойчивость, склонность к жесткости и подозрительности, поиск новых и сильных ощущений, недоверчивость, слабое влияние на группу;

сентиментальный (Э+, А-, В): большая чувствительность, мечтательность, трудолюбив, решение принимает с трудом, перемены в настроениях медленны, но глубоки;

бурный, активный (Э+, А+, П): сильный характер, отвага, предприимчивость, импульсивный, увлекающийся человек, часто смешивающий независимость с анархией, откровенен и переменчив, жизнерадостен, душа общества и фантазер, может быть грубым, хвастун, доверчив, некапризен, незлопамятен;

страстный (Э+, А+, В): решительный, но не взрывной, разве только в случае, если порывы слишком долго сдерживает, удачу переживает тихо и скромно, не любит менять убеждения, любит порядок, умен, быстр и надежен;

сангвиник (Э-, А+, П): практичен, легко и быстро адаптируется, покладист и оптимистичен, хороший делец, мало возбудим, спокоен и смел, ум широк, склонен к обобщениям, любит точность, основательность и объективность, его рассудок ясен и открыт для других проблем и идей;

флегматик (Э-, А+, В): холодность, исключительное спокойствие, несклонен к товариществу и предпочитает одиночество, неразговорчив, сводит

беседу к выделению главного, верен себе и своему кругу, работает медленно, но надежно, переубедить его можно только серьезными доводами;

аморфный (Э-, А-, П): очень инертен, никогда не делает больше того, что нужно, его ум незатейлив, с готовность откладывает на завтра то, что можно сделать сегодня;

апатичный (Э-, А-, В): безразличен к тому, что делает, способен неплохо делать повседневную работу, всегда в ровном расположении духа, получает удовольствие от одиночества, но оно бедно.

Все это "чистые" типы. В действительности они сочетаются друг с другом в зависимости от меньшей или большей интенсивности каждой из трех переменных. Кроме того, на эти черты характера оказывают влияние культурные, моральные факторы, которые в зависимости от обстоятельств и требований окружающего мира либо усиливаются, либо ослабевают.

Психология конституциональных различий Шелдона. Он получил и описал три основных типа темперамента, их первичные компоненты и дал им название висцеротония (функциональное преобладание органов пищеварения); соматотония (функциональное и автоматическое преобладание двигательного аппарата); церебротония (преобладание деятельности высших нервных центров) (табл. 2.1).

Таблица 2.1. Шкала темперамента по Шелдону

ВИСЦЕРОТОНИК	СОМАТОТОНИК	ЦЕРЕБРОТОНИК
Расслабленность в осанке и движениях	Уверенность в осанке и движениях	Сдержанность манер и движений, скованность в осанке
Любовь к комфорту	Любовь к физическим нагрузкам и приключениям	Чрезмерная физиологическая реактивность
Замедленные реакции	Энергичность	Повышенная скорость реакций
Любовь к пище	Потребность в движениях и удовольствии от них	Склонность к интимности
Социализация пищевой потребности	Стремление к господству, жажда власти	Чрезмерное умственное напряжение, повышенный уровень внимания, тревожность
Удовольствие от процесса пищеварения	Склонность к риску	Скрытность чувств, эмоциональная сдержанность
Любовь к вежливому обхождению	Решительные манеры	Беспокойные движения глаз и лица
Социофилия	Храбрость в бою	Социофобия
Приветливость со всеми	Агрессивность в соревновании	Затруднения в установлении социальных контактов
Жажда похвалы и одобрения	Психологическая нечувствительность, эмоциональная черствость	Трудность приобретения новых привычек, слабый автоматизм
Ориентация на других людей	Клаустрофобия	Агорафобия
Стабильность эмоциональных проявлений	Отсутствие жалости и такта	Неумение предвидеть отношения к себе других людей
Терпимость	Громкий голос	Тихий голос, боязнь вызвать шум

Безмятежная удовлетворенность	Спартанское безразличие к боли	Чрезмерная чувствительность к боли
Глубокий сон	Общая шумливость	Недостаточный сон, хроническая усталость
Бесхарактерность	Внешний вид соответствует более пожилому возрасту	Юношеская живость манер и внешнего облика
Легкость в общении и выражении чувств	Экстраверсия в поступках, но скрытность в чувствах и эмоциях	Церебротоническая интроверсия
Общительность и ясность в состоянии опьянения	Агрессивность и настойчивость в состоянии опьянения	Устойчивость к действию алкоголя и других депрессантов
Потребность в людях в тяжелую минуту	Тяга к действию в тяжелую минуту	Тяга к одиночеству в тяжелую минуту
Ориентация к детству и семейным отношениям	Ориентация на юношеские цели и занятия	Ориентация на поздние периоды жизни

Социофилия – непереносимость одиночества.

Клаустрофобия – боязнь замкнутого пространства.

Социофобия – любовь к одиночеству, уют в одиночестве.

Агрофобия – нет никаких признаков какой-либо фобии, человек – без комплексов.

Церебротоническая интроверсия – нет никаких шизоидных эпизодов в жизни, нет иллюзий.

Экстраверсия – отсутствие раздражительности, неспособность к волевым действиям.

Манипулятор и актуализатор.

Манипулятор – это личность, которая использует и контролирует себя и других людей в качестве "вещей". Современный манипулятор развился из ориентации на практическое воздействие на людей, расчлняя эти действия на элементы и работая с каждым элементом в отдельности.

Типы людей – манипуляторов:

диктатор – доминирует, приказывает, цитирует авторитеты, делает все, чтобы управлять своими жертвами:

настоятель;

начальник;

босс;

младший босс.

"вычислитель" – обманывает, увиливает, лжет, хитрит, проверяет других людей:

делец;

аферист;

игрок;

создатель рекламы;

шантажист.

прилипала – преувеличивает свою зависимость, жаждет быть ведомым предметом забот, но и ничего не делать:

паразит;

нытик;

иждивенец;

вялый ребенок.

хулиган – управляет с помощью угроз или силы (насилие):

гангстер;

ненавистник;

пила.

славный парень – убивает своей добротой:

угодливый;

организатор;

добродетельный моралист.

судья – никому не верит, преисполнен обвинений, с трудом прощает:

обличитель;

оценщик;

мститель.

защитник – он чрезмерно подчеркивает свою поддержку и снисходителен к ошибкам, сочувствует сверх всякой меры:

наседка;

утешитель;

покровитель.

"тряпка" – преувеличивает свою чувствительность, но забывает, не слышит:

глупый;

конформист;

хамелеон.

В стиле жизни манипулятора выделяют 4 характеристики: ложь; несознательность; контроль; цинизм.

Другой важной характеристикой личности является ее характер, т.е. совокупность устойчивых психологических свойств, определяющих линию поведения человека, его отношение к делу, вещам, другим людям, самому себе.

Следует отметить полярность характерологических черт: принципиальность – беспринципность, трудолюбие – лень, аккуратность – неряшливость, щедрость – расточительность и т.д.

Черты характера вытекают из конкретных условий, социальной среды жизни и работы личности и во многом определяются ее природными данными, темпераментом.

Психологические свойства личности, также связанные с природными данными, составляют еще одну важную ее характеристику – **способности**.

Способности определяются динамикой приобретения индивидом знаний, умений и навыков и его возможностью выполнять определенный вид деятельности.

Если рассматривать работающих в организации не "извне", а "изнутри", то окажется, что каждый из них является индивидуальностью, каждый так или иначе раскрывается в личных поведенческих контактах, у каждого есть своя личная сфера взаимоотношений. Для того чтобы глубже понять деловое поведение работника, надо взглянуть на него как на личность, т.е. понять поведенческие проявления его личностного "я". Они выражают зависимость личностного "я" от собственных желаний ("хочу"), от своих возможностей ("могу"), от определенных обязательств ("надо"), от усилий по их выполнению в достижении цели ("стремлюсь"). Эти установки могут быть более или менее устойчивыми, но они могут изменяться в зависимости от ситуаций, а также превращаться в свою противоположность, выступая в форме психологических барьеров ("не хочу", "не могу", "не надо"). Они ставят личностное "я" в ситуацию выбора, в которой принимается то или иное решение: личность взвешивает желаемое и действительное, возможное и осуществимое, должное и обязательное, определяя тем самым для себя реализуемость решений в стремлении к намеченному результату. В сознании личности отрицательные установки на те или иные виды работ могут совмещаться с положительными, вступая в противоречие: "Хочу, но вряд ли смогу, хотя надо"; "Могу, но не очень хочу, хотя надо"; "Могу и хочу, но никому этого не надо"; "Не очень хочу, не очень могу, но заставляют". В то же время один и тот же вид работ (например, новая работа для молодого специалиста) может порождать установку "хочу" и установку "не могу". Понимание установок личности в различной их комбинации дает возможность объяснить внутренние противоречия в ее сознании, которые возникают в результате их рассогласования. Именно это и создает внутреннее "поле напряженности" личности (установка "стремлюсь" означает степень проявления волевых усилий).

Активность личности появляется в ее стремлении творчески реализовать себя в привлекательных видах работ. Это и гармонизирует установки "хочу" и "стремлюсь". Если же этого не происходит, если личность не может проявлять своих творческих способностей, то ее установка "стремлюсь" гаснет в формальном отношении к работе. Выбор работы "по душе" является главным мотиватором делового поведения личности.

Индикатор типов Майерс-Бриггс (МВТИ). И. Майерс и К. Бриггс задались целью еще более объективно обосновать представление об индивидуальных различиях. Толчком к созданию их типологии послужила проблема трудоустройства солдат, демобилизованных из армии. Размышления о том, как подобрать человеку работу, соответствующую его индивидуальным наклонностям, привели их к более широкой концепции понимания и выявления индивидуальных различий. Годы кропотливых исследований привели к созданию Индикатора типов Майерс-Бриггс (Myers-Briggs Type Indicator – МВТИ). МВТИ основан на выявлении:

двух различных способов пополнения запаса энергии и сосредоточения внимания (шкала «экстраверсия-интроверсия»);

двух противоположных способов сбора информации (шкала «сенсорность-интуиция»);

двух различных способов принятия решений (шкала «мышление-чувствование») и двух различных способов организации своего взаимодействия с внешним миром (шкала «решение – восприятие»). Таким образом, существуют четыре основные шкалы predispositions и каждый человек в силу своей индивидуальности занимает определенное место на этих шкалах, определяющее его принадлежность к одному из 16 типов личностей.

Типоведение различает четыре пары альтернатив. По своему психологическому типу вы являетесь:

экстравертом (E) или интровертом (I);
сенсорным (S) или интуитивным (N);
мыслительным (T) или чувствующим (F);
решающим (J) или воспринимающим (P).

В зависимости от преобладания того или иного качества характера, человек относится к одному из 16 типов. Эта типология подробно описана в литературе по управлению. В данной книге мы остановимся лишь на профессиях, характерных для каждого из этих 16 типов.

ISTJ: администраторы и менеджеры, дантисты, полицейские и следователи, ревизоры и фининспекторы, военные.

ISFJ: санитары, заведующие канцеляриями, воспитатели, библиотекари, санитарные врачи.

INFJ: консультанты по вопросам образования, духовные лица, врачи, специалисты по средствам массовой информации, учителя.

INTJ: адвокаты, ученые, специалисты по компьютерным системам, инженеры-химики, преподаватели университетов.

ISFP: фермеры, механики и ремонтники, электрики, инженеры.

ISFP: кладовщики и служащие фондов, санитары, ассистенты дантистов, бухгалтеры, механики и ремонтники.

INFP: психологи и психиатры, писатели, художники и редакторы, учителя, воспитатели, музыканты и композиторы.

INTP: писатели, художники и конферансье, программисты, ученые (общественные науки), адвокаты.

ESTP: специалисты по маркетингу, полицейские и следователи, менеджеры и администраторы, продавцы, ревизоры.

ESFP: работники детских учреждений, регистраторы, продавцы служащие духовных учреждений, учителя.

ENFP: адвокаты по реабилитации, учителя, писатели, художники, психологи, духовные лица.

ENTP: фотографы, специалисты по маркетингу, продавцы, журналисты, специалисты по компьютерным системам.

ESTJ: учителя, школьные администраторы, хирурги, управляющие на стройках и фабриках, адвокаты.

ESFJ: медицинские сестры, духовенство, санитары, специалисты по домоводству, парикмахеры и косметологи.

ENFJ: духовенство, учителя, артисты и конферансье, писатели и художники, консультанты.

ENTJ: адвокаты, менеджеры, брокеры, администраторы (компьютерные системы и образование), ученые.

Разумеется, не будет совсем правильным «вытянуть» какую-нибудь профессию из представленного списка только из-за того, что она соответствует вашему типу. Однако полезно узнать сильные и слабые стороны каждого из predispositions в свете требований к той или иной профессии.

В настоящее время только в США свой личностный опыт по данной методике определили свыше 3 млн. человек. Этот подход с большим успехом используется в различных сферах деятельности – бизнесе, образовании, личностном и семейном консультировании, профориентации, разрешении конфликтов...

Представленные ранее типологии, а также многие другие, не упомянутые здесь, предоставляют менеджеру вполне конкретные методики оценки персонала. Эти методики могут служить основой для типизации субъектов, оценки и прогнозирования их деятельности в различных ситуациях.

Типология личности в зависимости от типов акцентуаций характера. По Леонгарду акцентуации – это индивидуальные человеческие черты, обладающие тенденцией к переходу в патологическое состояние. При большей выраженности этих черт они накладывают отпечаток на личность как таковую и, наконец, могут приобретать патологический характер, разрушая структуру личности. Личности, обозначаемые Леонгардом как акцентуированные, не являются патологическими. Все акцентуации личности (т.е. неклинические гипертрофии отдельных личностных радикалов) подразделяются по Леонгарду на следующие:

акцентуации в сфере характера (демонстративная, педантическая, застревающая, возбудимая);

акцентуации в сфере темперамента (гипертимическая, дистимическая, аффективно-лабильная (циклотимическая), аффективно-экзальтированная, тревожная, эмотивная);

акцентуации в сфере мышления (экстравертированная, интравертированная).

Существуют две классификации типов акцентуаций характера. Первая предложена К. Леонгардом (1968) и вторая – А. Е. Личко (1977). Ниже представлено сопоставление этих классификаций, сделанное В. В. Юстицким (1977) [45].

Тип акцентуированной личности, по К. Леонгарду	Тип акцентуации характера, по А. Е. Личко
Лабильный	Лабильный циклоид
Сверхподвижный	Лабильный
Эмотивный	Истероидный
Демонстративный	Психастенический
Сверхпунктуальный	Эпилептоидный
Ригидно-аффективный	Шизоидный
Неуправляемый	Сенситивный

Интравертный
Боязливый
Неконцентрированный
или неврастенический
Экстравертный
Слабовольный

Астеноневротический
Конформный
Неустойчивый
Гипертимный
Циклоидный

Гипертимный тип. Характерные черты: желание деятельности, погоня за переживаниями, оптимизм, ориентированность на удачу. Гипертимные натуры смотрят на жизнь всегда оптимистически, без особого труда преодолевают грусть, вообще им не трудно живется на свете. Приподнятое настроение сочетается при этом с жадой деятельности, повышенной словоохотливостью и с тенденцией постоянно отклоняться от темы разговора, что иногда приводит к скачке мыслей. Гипертимическая акцентуация личности не всегда чревата отрицательными последствиями, она может благотворно влиять на весь уклад жизни человека. Благодаря усиленной жажде деятельности, они достигают производственных и творческих успехов. Жажда деятельности стимулирует у них инициативу, постоянно толкает их на поиск нового. Отклонение от главной мысли порождает множество неожиданных ассоциаций, идей, что также благоприятствует активному творческому мышлению. В обществе гипертимные личности являются блестящими собеседниками, постоянно находятся в центре внимания, всех развлекают.

Однако если данный темперамент выражен слишком ярко, положительный прогноз снимается. Безоблачная веселость, чрезмерная живость таят в себе опасность, ибо такие люди шутя проходят мимо событий, к которым следовало бы относиться серьезно. У них постоянно наблюдаются нарушения этических норм, поскольку они в определенные моменты как бы утрачивают и чувство долга, и способность к раскаянию. Чрезмерная жажда деятельности превращается в бесплодное разбрасывание, человек за многое берется и ничего не доводит до конца. Чрезмерная веселость может переходить в раздражительность.

Дистимический тип. Характерные черты: заторможенность, подчеркивание этических сторон, переживания и опасения, ориентированность на неудачу. Дистимический темперамент представляет собой противоположность гипертимному. Личности этого типа по натуре серьезны и обычно сосредоточены на мрачных, печальных сторонах жизни в гораздо большей степени, чем на радостных. События, потрясшие их глубоко, могут довести эту серьезную пессимистическую настроенность до состояния реактивной депрессии. В обществе дистимические люди почти не участвуют в беседе, лишь изредка вставляют замечания после длительных пауз.

Серьезная настроенность выдвигает на первый план тонкие, возвышенные чувства, несовместимые с человеческим эгоизмом. Серьезная настроенность ведет к формированию серьезной этической позиции. Отрицательное проявление – пассивность в действиях и замедленное мышление в тех случаях, когда они выходят за пределы нормы.

Аффективно-лабильный тип. Характерные черты: взаимная компенсация черт, ориентированность на различные эталоны. Аффективно-лабильные, или циклотимические, личности – это люди, для которых характерна смена гипертимических и дистимических состояний. На передний план выступают то один, то другой из полюсов, иногда без всяких видимых внешних мотивов, а иногда в связи с теми или иными конкретными событиями. Любопытно, что радостные события вызывают у таких людей не только радостные эмоции, но и сопровождаются общей картиной гипертимии: жаждой деятельности, повышенной горделивостью, скачкой идей. Печальные события вызывают подавленность, а также замедленность реакций и мышления.

Причиной смены полюсов не всегда являются внешние раздражители, иногда достаточно бывает неуволнимого поворота в общем настроении. Если собирается веселое общество, то аффективно-лабильные личности могут оказаться в центре внимания, быть «заводилами», увеселять всех собравшихся. В серьезном, строгом окружении они могут оказаться самыми замкнутыми и молчаливыми.

Тревожный (боязливый) тип. Характерные особенности: боязливость, робость, покорность. Такие люди отличаются робостью, неуверенностью в себе, присутствует компонент покорности, униженности. Возможна сверхкомпенсация в виде самоуверенного или даже дерзкого поведения, однако неестественность его сразу бросается в глаза. Боязливая робость может иногда перейти в доверчивость, в которой сквозит просьба: «Будьте со мной дружелюбны». Временами к робости присоединяется пугливость.

Аффективно-экзальтированный тип. Характерные особенности: воодушевление, возвышенные чувства, возведение эмоций в культ. Аффективно-экзальтированный темперамент можно было бы назвать темпераментом тревоги и счастья. Это название подчеркивает его близкую связь с психозом тревоги и счастья, который сопровождается резкими колебаниями настроения.

Аффективно-экзальтированные люди реагируют на жизнь более бурно, чем остальные, они одинаково легко приходят в восторг от радостных событий и в отчаяние от печальных. От «страстного ликования до смертельной тоски» у них один шаг. Экзальтация мотивируется тонкими, альтруистическими побуждениями. Привязанность к близким, друзьям, радость за них, за их удачу могут быть чрезвычайно сильными. Наблюдаются восторженные порывы, не связанные с сугубо личными отношениями. Любовь к музыке, искусству, природе, увлечение спортом, переживания религиозного порядка, поиски мировоззрения – все это способно захватить экзальтированного человека до глубины души.

Другой полюс его реакций – крайняя впечатлительность по поводу печальных фактов. Жалость, сострадание к несчастным людям, к больным животным способна довести такого человека до отчаяния. По поводу легко поправимой неудачи, легкого разочарования, которое другим назавтра было бы забыто, экзальтированный человек может испытывать искреннее и глубокое горе. Какую-нибудь рядовую неприятность друга он ощутит болезненнее,

чем сам пострадавший. Даже при незначительном страхе у экзальтированной личности сразу заметны физиологические проявления (дрожь, холодный пот).

Тот факт, что экзальтированность связана с тонкими и очень человеческими эмоциями, объясняет, почему этим темпераментом особенно часто обладают артистические натуры – художники, поэты.

Эмотивный тип. Характерные черты: мягкосердечие, боязливость, сострадание. Эмотивность характеризуется чувствительностью и глубокими реакциями в области тонких эмоций. Не грубые чувства волнуют этих людей, а те, что мы связываем с душой, с гуманностью и отзывчивостью. Обычно таких людей называют мягкосердечными. Они более жалостливы, чем другие, больше поддаются растроганности, испытывают особенную радость от общения с природой, с произведениями искусства. Иногда их характеризуют как людей задушевных.

В беседе с эмотивными личностями сразу видно, как глубоко их затрагивают чувства, о которых они говорят, поскольку все это отчетливо выражает их мимика. Особенно характерна для них слезливость: они плачут, рассказывая о кинофильме с печальным концом, о грустной повести. Также легко у них появляются слезы радости, растроганности. Эмотивным детям нередко нельзя читать сказки, так как при печальных поворотах сюжета они сразу же начинают плакать. Даже мужчины часто не могут удержаться от слез, в чем признаются с немалым смущением.

Особая чувствительность натуры ведет к тому, что душевные потрясения оказывают на таких людей болезненно глубокое воздействие и вызывают депрессию. Человек эмотивного склада не может «заразиться» весельем в веселом обществе, не может беспричинно сделаться ни смешливым, ни счастливым.

Демонстративный тип (истерик). Характерные черты: самоуверенность, тщеславие, хвастовство, ложь, лесть, ориентированность на собственное «Я» как на эталон. Сущность демонстративного или истерического типа заключается в аномальной способности к вытеснению. У истериков (патологическая форма демонстративного типа) эта способность заходит очень далеко: они могут совсем «забыть» о том, чего не желают знать, они способны лгать, вообще не осознавая, что лгут.

Педантичный тип (ананкаст). Основные черты: нерешительность, совестливость, ипохондрия, боязнь несоответствия «Я» идеалам. У лиц педантического типа, в противоположность демонстративному, в психической деятельности исключительно мало представлены механизмы вытеснения. Если поступки истериков характеризуются отсутствием разумного взвешивания, то педанты «тянут» с решением даже тогда, когда стадия предварительного обдумывания окончательно завершена. Они хотят, прежде чем начать действовать, еще раз убедиться, что лучшее решение найти невозможно, что более удачных вариантов не существует. Педант не способен вытеснять сомнения, а это тормозит его действия. Таким образом, необдуманности истериков противопоставляется нерешительность педантов. Разумеется, решения, с кото-

рыми связаны колебания педантичного субъекта, должны быть в какой-то мере важны для него. То, что для человека не имеет серьезного значения, сознание вытесняет без всякого труда, для этого не нужно принимать особого решения даже педанту.

Застревающий тип. Характерные черты: подозрительность, обидчивость, тщеславие, переход от подъема к отчаянию. Основой застревающего, параноического, типа акцентуации личности является патологическая стойкость аффекта. Чувства, способные вызывать сильные реакции, обычно идут на убыль после того, как реакциям «дать волю»: гнев у разгневанного человека гаснет, если можно наказать того, кто рассердил или обидел его; страх у боязливого проходит, если устранить источник страха. В тех случаях, когда адекватная реакция почему-либо не состоялась, аффект прекращается значительно медленнее, но все же, если индивидуум мысленно обращается к другим темам, то в норме аффект через некоторое время проходит. Даже если разгневанный человек не смог отреагировать на неприятную ситуацию ни словом, ни делом, то тем не менее не исключено, что уже на следующий день он не ощутит сильного раздражения против обидчика; боязливый человек, которому не удалось уйти от внушающей страх ситуации, все же чувствует себя через некоторое время освобожденным от страха. У застревающей личности картина иная: действие аффекта прекращается гораздо медленнее, и стоит лишь вернуться мыслью к случившемуся, как немедленно оживают и сопровождающие стресс эмоции. Аффект у такой личности держится очень долгое время, хотя никакие новые переживания его не активируют. Оскорбление личных интересов, как правило, никогда не забывается застревающими личностями, поэтому их часто характеризуют как злопамятных и мстительных людей.

Возбудимый тип. Характерные черты: вспыльчивость, тяжеловесность, педантизм, ориентированность на инстинкты. Весьма интересна личность с недостаточной управляемостью характера. Это проявляется в том, что решающими для образа жизни и поведения человека часто являются не благоразумие, не логическое взвешивание своих поступков, а влечения, инстинкты, неконтролируемые побуждения. То что подсказывается разумом, не принимается во внимание.

Реакции возбудимых личностей импульсивны. Если что-либо им не нравится, они не ищут возможности примириться, им чужда терпимость. Напротив, и в мимике, и в словах они дают волю раздражительности, открыто заявляют о своих требованиях или даже со злостью удаляются. В результате такие личности по самому пустячному поводу вступают в спор с начальством и с сотрудниками, грубят, агрессивно швыряют прочь работу, подают заявление об увольнении, не отдавая себе отчета в возможных последствиях. Причины недовольства могут оказаться самыми разными: то им не нравится, как в данном предприятии с ними обращаются, то зарплата маленькая, то рабочий процесс не устраивает. Лишь в редких случаях речь идет о тяжести самого труда, ибо возбудимые личности, как правило, имеют склонность к занятиям физическим трудом и могут похвастаться тут более высокими, чем у

других людей, показателями. Раздражает их чаще всего не столько напряженный труд, сколько организационные моменты. В результате систематических тренировок наблюдается частая перемена места работы.

По мере возрастания гнева личности с повышенной возбудимостью от слов обычно переходит к «делам», т.е. к рукоприкладству. Бывает, что рукоприкладство у возбудимых людей опережает слова, так как такие люди вообще не очень склонны обмениваться мнениями. Ведь обмен мнениями равнозначен обмену мыслями, а уровень мышления таких людей довольно низок. И все же не скажешь, что поступки и действия этих импульсивных людей опрометчивы, скорее наоборот, их досада подспудно растет, постепенно усиливается и ищет выхода, разрядки.

Экстравертированный тип. Экстраверсия определяет поисковое поведение во внешнем мире; экстраверт ориентирован на мир впечатлений, экспансивен. Экстравертам свойственны импульсивность поведения, активность в жестах, общительность, проявление инициативы (иногда излишней), социальная адаптированность, открытость внутреннего мира.

Инвертированный тип. Интроверт ориентирован на мир представлений и идей, склонен создавать для себя идеалы, пассивен в общении, способен видеть перспективы и формулировать парадигмы дальнейших действий. Интроверсия определяет поисковое поведение в мире внутреннем. Интроверты свои интересы считают наиболее важными, придают им высшую ценность. Для них характерны необщительность, замкнутость, социальная пассивность, склонность к самоанализу, достаточно сложная социальная адаптация.

Стереотипы поведения – стабильное свойство человеческого поведения, они могут меняться только под воздействием тяжёлых экзогенных или эндогенных вредностей (травма ЦНС, нейроинфекция, интоксикация, перинатальная патология, эпилепсия, шизофрения и др.). Это значит, например, что гипертимная личность не сможет стать дистимической, интровертная – экстравертной, эпилептоид не сможет стать ананкастом и т.д. Отдельные личностные радикалы могут сочетаться друг с другом, но эти сочетания достаточно стабильны.

Типология свойств личности по психогеометрическому содержанию. Все люди отличаются темпераментом, характером, вкусом, восприятием и другими качествами. Американский профессор С. Деллингер заметила одну особенность каждой личности – наличие своей геометрической формы и соответствующего этой форме содержания: поведения, речи, внешнего вида, языка тела и т. д. Знание психогеометрического содержания личности позволяет ориентироваться в мире людей (коллег, начальников, подчиненных, родных, знакомых и даже незнакомых). Особенно важно это для успехов в менеджменте и предпринимательстве. Являясь уникальной практической системой исследования личности, психогеометрия позволяет мгновенно определить форму личности любого человека, дать ему подробную характеристику, и, наконец, главное – разработать сценарий поведения для общения в любых ситуациях, что особенно важно в условиях рыночной экономики [39].

Использование психогеометрии для школ бизнеса в США, на ряде предприятий Санкт-Петербурга и Московской области, а также для слушателей Российской школы предпринимателей позволяет сделать вывод, что точность диагностики достигает 85-90%.

Типология личности по способу мышления. Синтетический стиль (синтезатор). Внешне выглядит вызывающим, скептическим, забавляющимся. Может казаться невнимательным (что-то обдумывающим), настораживается, когда с кем-то или чем-то не согласен.

К характерным особенностям синтезатора можно отнести интегративный подход, поиск сходства во внешне несходных, несовместимых вещах, стремление к конфликту и синтезу через конфликт, склонны к усложнению; интерес к изменениям, безразличие к данным без интерпретации. В напряженном состоянии отпускает шуточки.

Синтезатор склонен выражать и предлагать другим альтернативные, оппозиционные мнения, концепции, теории, приглашает к размышлению, замечает и указывает на противоречия.

Достоинства: сконцентрирован на основополагающих принципиальных допущениях и положениях, обращает внимание других на концептуальные, теоретические аспекты дела, старается предотвратить соглашательскую политику, необоснованные поступки, лучше других действует в ситуациях напряженной дискуссии, спора; обеспечивает группе дискуссию и творчество.

Недостатки: излишнее стремление к столкновениям и конфликтам; безразличие к компромиссу и достижению согласия; излишняя настойчивость в достижении изменений и новизны («перемены ради перемен»); увлекается теоретизированием; необязателен, безответственен.

Социальные стереотипы: «Возмутитель спокойствия»; «Смутьян»; «Завзятый спорщик».

Для результативного общения с синтезатором поможет удачно и вовремя брошенный вызов, который поможет увлечь синтезаторов на некоторое время; теоретическая, философская, интеллектуальная беседа. При этом необходимо избегать бюрократии, руководствоваться принципом дополнительности, опираться на «процедурную справедливость», не вести светских, поверхностно-вежливых, приземленных, фактоцентричных разговоров.

Идеалистический стиль (идеалист). Внешне выглядит внимательным, восприимчивым; ободряющая улыбка, частые кивки головой в знак согласия; хорошая вербальная обратная связь с партнером по общению.

Характерные особенности: ассимилятивный и холистский (стремление к целому) подход (без внутреннего сопротивления рассматривает все мнения и альтернативы и ассимилирует их в единое решение); широкий диапазон мнений, стремится к идеальным решениям; питает интерес к человеческим ценностям, развита интуиция, особенно в сфере человеческих отношений; одинаково ценит данные и теорию. В напряженном состоянии выглядит обиженным.

В общении и отношениях склонен выражать чувства, заботы о благе людей, соображения по поводу человеческих ценностей, целей и задач деятельности. Обсуждает людей и их проблемы на уровне эмоций.

Достоинства: сконцентрирован на процессе, взаимоотношениях; обращает внимание на другие человеческие ценности, мотивы и стремления; искусен в четком формулировании целей; лучше других обычно проявляет себя в неструктурированных, не поддающихся рациональному прогнозу ситуациях, затрагивающих жизненные ценности и чувства; обеспечивает широкий спектр взглядов, цели и нормы.

Недостатки: затягивает решение при большом выборе вариантов; излишне сентиментален; стремится к «совершенным» безупречным решениям; игнорирует «тяжелые», неприятные данные.

Социальные стереотипы: «Воспитанный», «Милый человек», «Сердобольный».

В целях эффективного общения и работы с идеалистами необходимо апеллировать к «идеалистическим» идеалам, просить о помощи, время от времени напоминать о себе, поддерживать связь с идеалистами; избегать конфликтов, пытаться найти компромиссное решение.

Прагматический стиль (прагматик). Внешне выглядит открытым, общительным, хорошо развиты навыки общения. Часто много шутит, устанавливает контакт с другими; быстро соглашается. Достаточно гибкие и адаптивные как в плане мышления, так и в отношениях с другими людьми. Свойственна уверенность в непредсказуемости событий.

Прагматик ищет кратчайший путь к получению отдачи, прибыли, питает интерес к инновациям, адаптивный, ценит любые данные или теорию, если они позволяют быстрее достичь цели («годится все, что работает», «что-нибудь да работает»). В напряженном состоянии выглядит скупающим, человеком, которому все надоело.

Прагматик склонен предлагать несложные легко реализуемые идеи; краткие личные примеры для пояснения идей; использовать иллюстрации, стереотипные фразы, выражающие общественное мнение.

Достоинства: сконцентрирован на отдаче, прибыли от вложений; обращает внимание других на вопросы тактики и стратегии; легко отыскивает пути и способы влияния или воздействия на других; лучше других проявляет себя в сложных, развивающихся под влиянием обстоятельств и случая ситуациях; обеспечивает эксперимент и инновации.

Недостатки: безразличие к долгосрочным аспектам дела; поспешность; излишнее усердие в погоне за выгодой; излишне полагается на то, что «продается» (имеет спрос), легко идет на компромисс.

Социальные стереотипы: «Политик», «Политикан», «Шустрый».

При работе с прагматиком следует, не стесняясь, хвалить свой «товар»; не мешать нравиться прагматику; не требовать от него серьезности; научиться «читать между строк»; излишне не вдаваться в подробности.

Аналитический стиль (аналитик). Внешне выглядит холодным, замкнутым, часто трудным для установления контакта и «прочтения», из-за не-

достатка обратной связи с партнером по общению может производить впечатление не слушающего Вас.

Аналитик питает интерес к «научным» решениям, отдает предпочтение теории и методу перед данными; доминирует интерес к методу решения проблемы; ищет «самый лучший способ»; компетентен в исследуемых или рассматриваемых вопросах, придает большое значение полноте информации по изучаемому вопросу; стремится к моделям и формулам, использует формально-логический, дедуктивный подход. В напряженном состоянии уходит в себя, избегает людей.

Аналитик предлагает другим общие правила; конкретные подтвержденные данные; подробное полное описание дел и событий. При этом аналитик склонен выражаться длинными, дискурсивными, правильно построенными предложениями, четко и информативно излагать вопрос, раскрывать суть проблемы.

Достоинства: сконцентрирован на плане и методе; обращает внимание других на данные и конкретные детали; искусен в планировании и построении моделей; лучше других проявляет себя в структурированных, поддающихся просчету ситуациях; обеспечивает группе стабильность и структуру.

Недостатки: безразличие к человеческим ценностям и внутреннему миру личности; излишне подробное планирование и анализ; упорно добивается предсказуемости; негибкость, сверхосторожность; склонность к поляризованному, «черно-белому» мышлению.

Социальные стереотипы: «Истукан», «Робот», «Зануда», «Придира».

При общении и работе с аналитиком необходимо научиться терпеливо слушать, вовремя «переводить стрелку»; необходимо качественно и тщательно готовить материал; вести разговоры, исключая излишние шутки и юмор.

Реалистический стиль (реалист). Внешне выглядит прямым, правдивым, убедительным; часто согласие или несогласие быстро выражает невербальными средствами (мимикой, взглядом, жестами, позой).

Реалист полагается на факты и мнения экспертов, стремится к решениям, которые удовлетворяют текущие, неотложные потребности, интересуется исключительно конкретными результатами, отдает предпочтение фактам перед теорией; направлен на коррекцию ситуации в соответствии с фактами в целях достижения определенного результата; испытывает потребность контролировать ресурсы, людей и результаты; использует индуктивный, эмпирический подход. В напряженном состоянии возбуждается.

Реалист склонен выражать и предлагать другим мнения, фактологические характеристики, по обстоятельствам краткие анекдоты и колкости.

Достоинства: сконцентрирован на фактах и результатах; обращает внимание других на реальное положение дел и ресурсы; искусен в упрощении ситуаций, урезании средств и «отшивании» посетителей; лучше других действует в хорошо определенных ситуациях с ясной целью; обеспечивает побуждение, порыв, импульс.

Недостатки: игнорирование расхождений во мнениях; стремление к излишне упрощенным решениям; проявляет давление для достижения согласия и немедленного ответа; переоценивает полученные факты; ориентирован только на результат.

Социальные стереотипы: «Твердолобый», «Хват», «Лидер».

При работе с реалистом необходимо быть кратким, проявлять вежливую твердость; давать возможность контроля над ситуацией; отказаться от слишком теоретических, сентиментальных (субъективных, бесполезных) разговоров.

2.2. Власть и влияние

Понятие "власть" означает способность того или иного лица влиять на окружающих с целью подчинить их своей воле. Руководителю она позволяет распоряжаться действиями подчиненных, направлять их в русло интересов организации, побуждать более эффективно работать, предотвращать возникающие конфликты [26, 37].

Власть имеет множество источников. Специалистами разработано много различных подходов к их классификации. При этом все источники власти разделены на две большие группы. К первой группе относятся те источники власти, которые имеют личностную основу, ко второй – организационную основу, ее называют также структурно-ситуационной (рис. 2.1). Основой власти называется то, откуда она происходит, а источником власти – то, через что данная основа используется.

Под **экспертной властью** понимается способность руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, умений и навыков, а также наличия специализированных знаний. Экспертная власть не связана жестко с определенной должностью. Уровень экспертной власти определяется уровнем, на котором руководитель демонстрирует свою компетентность в анализе, оценке и контроле работы подчиненных.

Специализация в знаниях ограничивает применение экспертной власти. Серьезным недостатком такой власти является то, что в настоящее время знания быстро стареют и требуют постоянного обновления, что далеко не всегда удается своевременно осуществить; сложности окружающего мира не исключают возможности того, что они окажутся необъективными и с их помощью нельзя будет достичь требуемых результатов, что, разумеется, не способствует укреплению власти.

Недостатком экспертной власти обычно страдают молодые руководители, и им требуется время для того, чтобы ее обрести и эффективно использовать.

Власть примера связана со способностью руководителя влиять на поведение подчиненных благодаря его привлекательности, наличию у него харизмы. Харизма – это власть, основанная на силе личных качеств и стиля руководителя. Власть примера нередко формируется по мере отождествления

подчиненным себя со своим руководителем, вплоть до подражания ему во всем. Это стремление незаметно подводит подражателя под влияние того, кому он подражает. Чем больше руководитель является для кого-то идеалом, тем больше его уважают, подкрепляя тем самым его личностную основу власти.

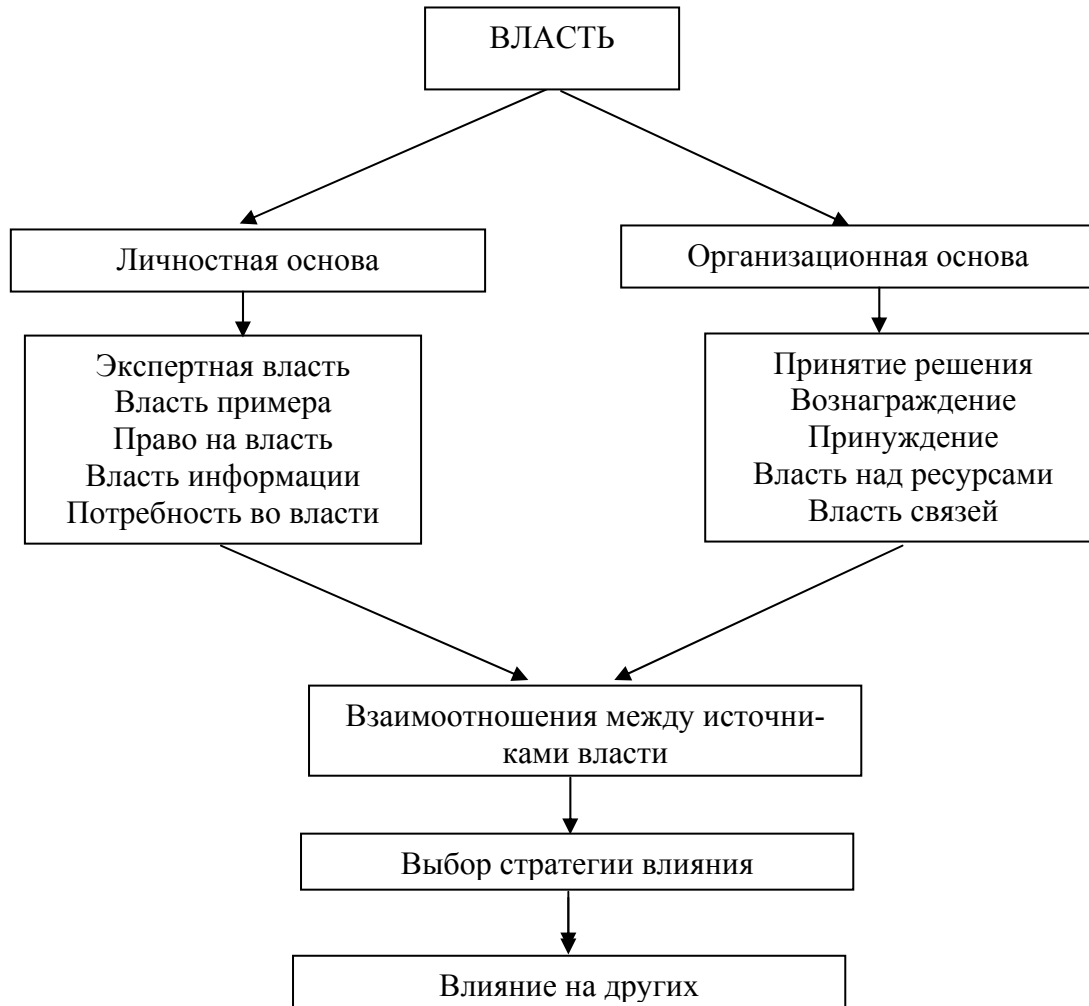


Рис. 2.1. Источники власти в организации

Харизматическая личность обеспечивает слабохарактерным, лишенным своего "Я" людям поддержку, придает необходимую уверенность в себе. Недостатком власти примера является то, что такая власть очень непрочна, поскольку она основывается, в первую очередь, на эмоциях, которые, как известно, весьма переменчивы.

Формально руководители, занимающие одни и те же должности, имеют равные права. Однако каждый из них использует данное ему право в пределах своих способностей. Это проявляется в том, что каждый руководитель обладает разным **правом на власть**. Во многих случаях данный источник власти может быть единственным, особенно когда организация только формируется. Здесь важно получить от подчиненных признание права на власть,

что связано с использованием других источников власти. Кроме того, рассматриваемый источник власти, в отличие от других, имеет более четкие границы применения власти в пределах предоставленных руководителю прав и ответственности.

Власть информации базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных. Получаемая информация позволяет ее обладателю принимать оптимальные решения и осуществлять тем самым власть. Координация информационных потоков и контроль за коммуникационной сетью делают человека властным. Информация играет важную роль в формировании власти руководителя. Особое значение это приобретает в век всеобщей компьютеризации. Власть информации следует отличать от экспертной власти, которая связана с пониманием или способностью использовать данные. Так, например, помощники и секретари нередко обладают значительным количеством информации, но это вовсе не означает наличия у них экспертной власти, особенно в специальных областях. Они могут помочь подготовить информацию для решения, но не принять решение.

Мотивационная теория Д. МакКлелланда акцентирует влияние **на потребности во власти**, как желание иметь влияние на других. Данный источник власти проявляется в следующем: дача настойчивых советов и стремление оказать помощь; вызов эмоций у других; укрепление своей репутации.

Принятие решения как источник власти проявляется в той степени, в которой носитель этой власти может влиять на конкретное решение на протяжении всего процесса его принятия. Поэтому этот источник власти не связан только с тем, кто принимает окончательное решение. Современная практика управления фактически исключает принятие решения одним человеком. Почти все решения в той или иной мере – групповые решения, ибо в их подготовке, принятии и выполнении участвует более чем один человек.

Вознаграждая подчиненного, руководитель использует это как источник власти. В зависимости от ожидаемого уровня компенсации, получаемой от руководителя в форме благодарности, продвижения, премии, дополнительного отпуска и т.п., подчиненный прилагает те или иные усилия для выполнения указания или распоряжения. **Власть вознаграждения** – это один из самых давних и широко используемых источников власти в организации.

Отмечено, что этот тип власти является достаточно эффективным способом влияния на людей. Власть вознаграждения нередко используется для подкрепления права на власть. В значительной мере сила власти вознаграждения определяется уровнем формального права на власть. Руководители могут ослабить силу данного источника, давая обещания поощрить за работу и не выполняя эти обещания. К этому же приводит поощрение подчиненных, не выполнивших порученные задания.

Принуждение как источник власти строится на реализации руководителем своей способности влиять на поведение подчиненного посредством наказания, выговоров, штрафов, понижения в должности, увольнения и т.д. Под-

чиненные следуют указаниям, так как боятся быть наказанными. Поэтому в основе восприятия данного источника власти лежит страх.

Это может быть страх физического насилия и страх, основанный на законе наказания за невыполнение требований должностного лица, то есть страх перед различными официальными санкциями. Для рядовых исполнителей эти санкции носят в основном материальный характер – штраф, лишение премии и др.; для руководителей большое значение имеют моральные санкции, ставящие под угрозу их служебное положение, статус, авторитет.

Власть, основанная на законном принуждении или его возможности, называется административной; она существует как в государственных, так и в негосударственных организациях, главное, чтобы их деятельность и соответствующие требования руководителей официально регламентировались.

Находясь под воздействием страха, люди сознательно или бессознательно позволяют властвовать над собой, но на практике, особенно в современных условиях, такая власть оказывается малоэффективной. Это обусловлено двумя обстоятельствами. Во-первых, страх заставляет подчиняться только в границах "зоны контроля", где человека можно поймать на "неуставном" поведении; во-вторых, и это самое главное, страх не создает у людей заинтересованности в результатах работы, не предлагает действенных стимулов к труду, что было доказано на практике еще во времена рабовладения. Другими словами – "на страхе далеко не уедешь". Страх ограничивает инициативу, творчество и может даже вести к свертыванию работы. Особенно это замечание относится к предпринимательским организациям. Руководители, как и в случае с вознаграждением, могут сами ослаблять власть принуждения своими неверными действиями, несправедливо наказывая подчиненных.

Организация для своего функционирования нуждается в различных **ресурсах**, таких как сырье и материалы, рабочая сила, финансовые средства, оборудование и инструменты и т.п. Очевидна важность получения требуемого количества того или иного ресурса. Регулирование доступности ресурсов образует источник власти. В организации обычно поток распределения ресурсов имеет направленность сверху вниз. Этим достигается соответствие между поставленными задачами и требуемыми для реализации ресурсами. Обычно существующая в организациях напряженность с ресурсами связана с их объективной ограниченностью. Разделение организации по уровням иерархии дает возможность высшим эшелонам власти контролировать ограниченные ресурсы и тем самым еще больше укреплять свое право на власть. Ряд руководителей, в основном неспособных эффективно применять другие источники власти, чтобы влиять на людей, сознательно создают так называемый "дефицит" ресурсов.

Прежде всего речь идет о материальных, в том числе и денежных ресурсах, необходимых для удовлетворения тех или иных потребностей, и для того чтобы их получить, нуждающееся в ресурсах лицо позволяет властвовать над собой. Однако материальные ресурсы могут количественно и качественно не совпадать с имеющимися потребностями, поэтому как основа власти являются ограниченными.

Власть связей строится на способности индивида воздействовать на других людей через воспринятую ими ассоциацию этого индивида с влиятельными людьми как в организации, так и вне ее. При этом речь идет не о существовании реальных связей у индивида, а о восприятии реальности этого существования теми, на кого оказывается влияние. Поэтому, только будучи воспринятой, данная связь добавляет человеку влиятельности в отношениях с другими людьми. Нередко желающие приобрести эту власть прибегают к созданию относительно себя легенд и слухов.

Прочность власти и преобладание того или иного ее источника зависит от многих обстоятельств, но в целом имеет тенденцию к ослаблению. Обусловлено это следующими основными факторами.

Во-первых, значительно сократился разрыв в уровне образования и квалификации между руководителями и подчиненными. Если раньше преобладание первых во всех случаях было неоспоримым, то сегодня подчиненные зачастую превосходят руководителей во многих отношениях, оставляя им формальное преимущество в занимаемой должности, организаторские способности или личный авторитет.

Во-вторых, вместо прежних универсальных работников, заменить которых можно было в любой момент, основу организации стали составлять узкие специалисты, обладающие высокой, подчас уникальной квалификацией, уход которых по тем или иным причинам может обернуться для нее катастрофой. Понятно, что безоговорочно властвовать над такими людьми, особенно прежними, преимущественно административными методами, просто невозможно.

В-третьих, переход к профессиональному комплектованию вооруженных сил, появление возможности альтернативной службы, снижение роли церкви и религиозных обрядов в жизни западного общества и многолетнее забвение их в России привели к ослаблению традиции послушания, формирующейся прежде у большей части, особенно мужского, населения.

В-четвертых, мобильность работников, их широкие внешние связи, легкость доступа к информации и т.п. значительно облегчают для хороших специалистов поиск нового места приложения своих способностей, что делает их менее зависимыми от администрации.

В итоге власть руководителей над подчиненными существенно ослабляется, меняет формы проявления, становится более гибкой, а в ряде случаев руководители делятся этой властью с подчиненными.

Убеждение – это эффективная передача своей точки зрения. Руководитель как бы "продает" исполнителю информацию о том, что и как нужно сделать. Используя убеждение, руководитель молчаливо допускает, что исполнитель обладает какой-то долей власти, которая может уменьшать возможность руководителя действовать, иначе руководитель признает зависимость от исполнителя. При этом руководитель пользуется логикой или эмоциями (пример: отношения между покупателем и продавцом).

Эффективное убеждение зависит от силы аргументов, тембра голоса, объяснения выгод для убеждаемого и т.д.

Недостатки: медленное воздействие и неопределенность результатов. Для этого требуется больше усилий, чем издать указ, подкрепленный властью, основанный на принуждении, традиции или харизме. Несмотря на большое количество усилий никогда нельзя быть уверенным, что слушатель воспримет влияние.

Достоинства: является демократичным методом. Иногда исполнитель выполняет больше, чем от него просят, считая, что его действия помогут удовлетворить личные потребности на всех уровнях. Человек, получивший приказ, обычно выполняет его по минимуму.

Участие (привлечение) – это самый наилучший способ. Руководитель не прилагает больших усилий, чтобы навязать исполнителю свою волю или мнение, он просто направляет его усилия и способствует обмену информацией. Это влияние имеет успех и потому, что люди, вдохновленные потребностями высокого уровня, работают усерднее на ту цель, которая сформулирована с их участием. Эта решимость, основанная на единстве, может одинаково воздействовать как на исполнителя, так и на руководителя.

Участие в принятии решений явно обращается к потребностям более высокого уровня – успеху или самовыражению.

Такой подход имеет положительное воздействие на удовлетворенность работой и производительность труда.

Эффективное использование влияния:

потребность, к которой апеллируют (обращаются), должна быть активной и сильной;

человек должен рассматривать влияние как источник удовлетворения какой-либо потребности;

человек должен считать достаточно высокой вероятность ее удовлетворения;

человек должен верить, что его усилия имеют хороший шанс оправдать ожидания руководителя.

Делегирование прав и ответственности подчиненным. Сегодня руководитель не в состоянии единолично решать все возникающие управленческие проблемы, даже непосредственно входящие в круг его служебных обязанностей, ибо их слишком много, они разнообразны и специфичны, а его знания, опыт и имеющийся запас времени ограничены. Поэтому, сохраняя за собой выработку стратегии, контроль и общее управление, он передает решение менее значительных проблем, необходимые для этого права и сопряженную с ними ответственность подчиненным, обладающим необходимыми знаниями, опытом, заинтересованностью принять участие в управлении. В результате в рамках управленческой структуры происходит расщепление и рациональное перераспределение прав, обязанностей и ответственности между ее субъектами.

Этот процесс, принципы которого были разработаны в 1920-х гг. отечественным ученым П.М. Керженцевым, получил сегодня широкое распространение на Западе под названием «делегирование организационных полномочий и ответственности».

Делегирование полномочий обычно происходит не только на официальной, но большей частью на полуофициальной или даже неофициальной основе, и предполагает наличие благоприятного морально-психологического климата в коллективе и взаимного доверия между руководителями и исполнителями.

Делегированию полномочий предшествует значительная подготовительная работа, которую должен осуществлять руководитель. Она состоит в определении того, для чего, кому, каким образом делегировать полномочия, какие выгоды для него, самих подчиненных и организации в целом при этом могут быть получены и какие препятствия могут возникнуть. Но общий проход состоит в том, что делегировать полномочия нужно всегда на самых низких этажах управленческой структуры, где на практике реализуются принимаемые решения. При этом количество сотрудников должно быть максимальным.

Процесс делегирования начинается с классификации стоящих перед организацией или подразделением проблем составления перечня полномочий, которые могут быть реально делегированы, выгоды и риска, связанных с этим, характера, способностей и моральных качеств подчиненных.

Для решения вопроса о делегировании зарубежные специалисты в области управления рекомендуют так называемую матрицу Эйзенхауэра (рис. 2.2), которая в значительной степени облегчает руководителю ориентировку в ситуации.

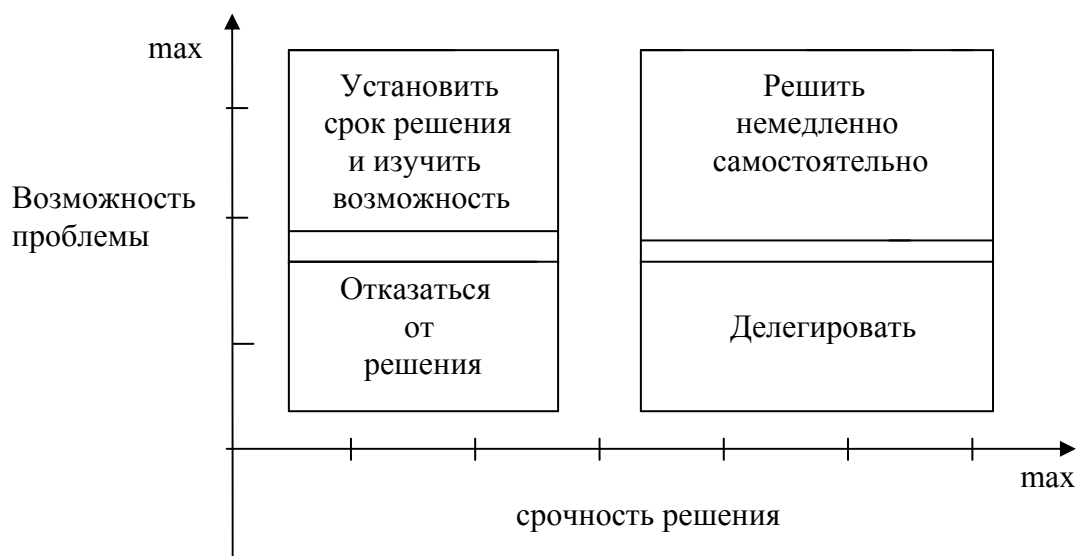


Рис. 2.2. Матрица Эйзенхауэра

С точки зрения необходимости контроля делегируемые проблемы можно разделить на следующие виды: требующие текущего контроля за их результатами, требующие специального контроля в отношении отдельных моментов, требующие полного контроля и не допускающие отклонений от предписываемых действий. В предпоследнем случае полномочия делегируются выборочно, а в последнем вообще не делегируются.

Обычно делегируются следующие виды полномочий:

решать частичные, узкоспециальные проблемы, в которых исполнители разбираются заведомо лучше руководителя и прекрасно это понимают;

осуществлять подготовительную работу (обобщение материала, формулировка первичных выводов, написание различных проектов), носящую в большинстве случаев рутинный характер, но тем не менее дающую возможность продемонстрировать свои способности;

присутствовать на различных мероприятиях информационного характера, выступать с сообщениями, делиться опытом и др.

При этом черновая и малоинтересная работа чередуется с увлекательной, побуждающей исполнителей совершенствовать свои знания, навыки, соревноваться друг с другом, добиваться первенства.

Игнорирование этих обстоятельств, постоянное вмешательство в процесс самостоятельной деятельности исполнителей, их подавление и т.п. приводят к резкому ухудшению морально-психологического климата и подрывают саму идею делегирования.

В то же время ни при каких обстоятельствах не делегируется решение проблем, связанных с выработкой общей политики организации или подразделения; особо важных и срочных, предполагающих действия в условиях критических ситуаций или повышенного риска; общее руководство; рассмотрение конфиденциальных задач, вопросов, связанных с поощрением и наказанием сотрудников.

Чаще всего полномочия делегируются непосредственным подчиненным, а теми уже по согласованию с руководителем – дальше. Эти люди должны быть способными, компетентными в своей области, иметь склонность к организаторской и управленческой деятельности, стремление преуспеть в ней и добиться успеха. Кроме того, они должны быть привержены целям организации и разделять взгляды руководителя, что позволяет оказывать им соответствующее доверие.

Процесс делегирования полномочий тщательно планируется, исходя из целей организации, обычно отдельно по каждой задаче. При необходимости разрабатываются графики работы и контроля за ней, создаются инструкции, определяющие границы ответственности подчиненных, которые заблаговременно знакомятся с этими документами и вносят в них необходимые предложения и поправки.

Поскольку способность людей реализовать полномочия в тех или иных конкретных ситуациях не может быть четко определена заранее, делегирование полномочий связано с определенным риском. Однако риск этот оправдан, ибо оно сулит всем сторонам немалые выгоды.

Прежде всего, делегирование полномочий приближает принятие решений к месту их реализации, а следовательно, повышает их качество и оперативность, предотвращает растрату времени на ожидание распоряжений и указаний, от чего процесс управления в целом становится более эффективным.

Руководителей делегирование полномочий освобождает от многих текущих дел и позволяет заняться решением глобальных, наиболее сложных проблем, а также дает возможность более рационально распределить нагрузку среди подчиненных, выявить среди них возможных преемников, могущих их заменить при продвижении вверх или уходе на пенсию.

Подчиненным делегирование полномочий позволяет максимально продуктивно использовать имеющиеся у них способности, знания, опыт и приобрести новые; проявить инициативу и самостоятельность; развить себя как личность; продемонстрировать окружающим свои собственные возможности, повысить в их глазах свой престиж и создать «стартовую площадку» для дальнейшего продвижения по служебной лестнице; просто получить большую удовлетворенность от работы.

Однако несмотря на это, и руководители, и подчиненные часто сопротивляются делегированию полномочий.

Многие руководители настолько загружены текущими делами, что у них попросту нет времени для постановки задач подчиненным и контроля за их решением, но, даже если время есть, не все понимают важность этой проблемы и умеют правильно определить объект для делегирования. Некоторые руководители не верят в способности подчиненных, боятся нести ответственность за их возможные неудачи или просто не хотят расставаться с любимым делом, которому отдали многие годы.

Наконец, есть руководители, которые боятся подчиненных и конфликтов с ними, а потому не рискуют предлагать им дополнительные обязанности.

Подчиненные, в свою очередь, уклоняются от принятия полномочий по таким причинам, как нежелание самостоятельно работать вследствие нехватки знаний, некомпетентности в данном вопросе; отсутствие веры в себя и страх ответственности за ошибки; перегрузка другими обязанностями; нехватка информации, ограничивающая реальную возможность что-то сделать; формальный подход к делу со стороны руководителей, часто имеющий следствием так называемое фиктивное делегирование, то есть передачу подчиненному тех полномочий, которые он давно уже имеет.

Эффективность процесса делегирования во многом определяется разумным сочетанием интересов организации (подразделения), руководителя и исполнителя. Интересы организации учитываются путем соблюдения существующих в ней традиций, принятых стандартов деятельности и т.д. Интересы руководителей и исполнителей обеспечиваются гармоничным распределением обязанностей и ответственности между ними, а также своевременным вознаграждением.

Теория власти Вебера. Обсуждая идею власти, Вебер вовсе не считал необходимым различать власть и авторитет. Авторитет он определял как вероятность того, что человек будет в состоянии провести в жизнь свою волю, несмотря на противодействие и даже сопротивление со стороны других людей. Подобным же образом он дал определение господства как вероятности

того, что распоряжение определенного содержания будет выполнено другими.

Обе эти концепции отражают некоторые характерные свойства власти, и успешное применение каждой из них могло бы упорядочить организационную структуру. Вебер принимал во внимание то обстоятельство, что организациям необходим порядок для того, чтобы регулировать поведение отдельных их членов. Интересно, что члены организационных структур в целом соблюдают правила, так как это предписывает закон или обычай. Часто персонал соглашается следовать различным нормам поведения из тех соображений, что это обеспечивает согласие и способствует росту производительности. Другими словами, персонал поступает так, поскольку это отвечает его интересам.

Рассматривая господство, или императивное управление, Вебер пришел к неожиданной точке зрения, которую обычно связывают с именем Честера Барнарда. Вебер отмечал: для того чтобы императивное управление функционировало, должна существовать определенная «готовность подчиняться», или восприятие господства руководителя над подчиненными. Это похоже на теорию восприятия Барнарда.

Вебера в первую очередь интересовала легитимная власть. Право воздействовать на других может исходить из множества источников, из которых, возможно, самым общим является сама система законодательства. Как считал Вебер, легитимная власть может осуществляться в трех видах: как рациональная, традиционная и харизматическая.

Рациональная власть базируется как на законных основаниях, так и на способностях людей, занимающих высокое положение, отдавать распоряжения и требовать подчинения. Генеральные директора, адмиралы в ВМФ и ректоры в университетах имеют рациональную, оправданную законом власть.

Традиционная власть в отличие от множества рационально-легитимных ее видов основана на священных традициях, устоявшихся принципах и идеях. Родители имеют власть в семье в силу того, что это освящено традицией. Европейские монархи и папа римский также пользуются традиционной легитимной властью.

Харизматическая власть основана на признаваемых людьми святости, мужестве или благородном поведении личности. В отличие от других видов харизматическая власть имеет крайне личностный характер и неразрывно связана с конкретным человеком. Для того чтобы лучше понять сущность харизматической власти, нужно обратиться к биографии таких людей, как Джим Джоунс, Джим и Тэмми Беккер, Орал Робертс и даже Ли Якокка. Хотя Вебер и признавал реальность харизмы, он считал, что она начинает действовать в том случае, когда отказывают все остальные формы власти, необходимые для достижения требуемого уровня порядка.

Социологический взгляд на власть, предложенный Вебером, полезен для менеджеров, хотя первоначально эти идеи и не предназначались для какого-

либо практического применения. В то же время представления Мэри Паркур Фоллетт, которая была политологом, в большей мере сконцентрированы на прикладных аспектах менеджмента.

Классическая концепция власти. Независимо от того, сколько времени каждый автор посвятил исследованию природы власти, и несмотря на относительно прогрессивное понимание каждым из них важности восприятия ее персоналом, доминирующее представление о власти в ранней управленческой мысли характеризуется определенной последовательностью. Власть соотносилась с правами менеджера, а сами эти права брали начало на высших уровнях организационной структуры. В итоге все права произошли из права частной собственности, их можно было делегировать от одного менеджера к другому, а затем делегировать и рядовым сотрудникам.

Традиционный взгляд на власть требовал от менеджеров, чтобы они принимали решения, касающиеся влияния и разделения таких прав с другими лицами. Это и привело к возникновению вопроса о делегировании. Делегирование, с точки зрения здравого смысла, является важнейшим условием менеджмента.

Несмотря на навыки рациональной организации труда, лишь немногие менеджеры успевают выполнять всю необходимую работу. В течение десятилетий менеджеров учили тому, что избегать рабочих перегрузок можно, лишь эффективно делегировав власть. Логика эффективного делегирования такова:

для того чтобы добиться успеха, менеджеры должны расширять свои возможности путем эффективного делегирования власти. Когда определены потенциальные подчиненные и на них возложены дополнительные обязанности, они во многих случаях могут брать на себя функции более высоких уровней власти. Для организации это имеет два полезных следствия: 1) менеджер высокого уровня сэкономит свое время и может «быть сразу в нескольких местах»; 2) те сотрудники, которым была делегирована власть, получают возможность развивать и практиковать свои управленческие навыки. Если эти уроки хорошо усвоены, делегирование обеспечит компании преемственность поколений квалифицированных и перспективных менеджеров;

хотя делегированная власть в любое время может быть аннулирована менеджером более высокого уровня, он должен уступить ту долю власти, которая нужна подчиненному для выполнения своей работы на время, в течение которого делегирование действует. Поступить иначе – значит просто нарушить принцип «единоначалия» (в понимании Файоля), или принцип «одного хозяина». Если босс фактически не делегировал достаточной доли власти, у работников может оказаться не один начальник, а для подчиненных это крайне неприятно и неэффективно;

делегирование власти связано с определенным риском для менеджера. Менеджер временно отказывается от доли своей власти, но все еще несет ответственность за выполняемую работу. Неспособность подчиненного спра-

виться с возложенными на него обязанностями вовсе не освобождает менеджера от ответственности. Не существует оправданий, когда речь идет о делегированной власти. «Уотергейт» дело, «Иран-контрас» и другие хорошо известные скандалы свидетельствуют о законе неотвратимой ответственности.

В 30-е годы многие из установок классической управленческой мысли оказались устаревшими и претерпели изменения. Сторонники гуманистических убеждений не только пересмотрели идеи, касающиеся власти в организации, но и на деле начали отказываться от традиционных концепций власти и необходимости существования «высшей координирующей силы». Результатом этого стал новый революционный путь концентрации власти. Такой радикальный подход создал также условия, необходимые для разрешения противоречий, которые обсуждаются и сейчас.

2.3. Лидерство

Власть и ее источники в организации тесно связаны с лидерством. В основе лидерства лежат отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в систему межличностных отношений в группе. Лидерство является одним из важных механизмов реализации власти в группе и, пожалуй, самым эффективным. В практике управления лидерством называется способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальность. Лидеры используют власть как средство достижения целей группы или организации [6].

Если лидеры достигают цели, то власть как средство используется ими для ускорения этого достижения. Для существования власти не обязательно требуется совместимость целей. С другой стороны, лидерство, чтобы реализоваться, требует определенного соответствия между целями лидера и целями тех, кто за ним следует.

Лидерство предполагает использование власти. Сама власть может строиться на личностных качествах или на занимаемой позиции в организации. Кроме того, власть – это двухсторонние отношения между лидером и подчиненными и между лидером и его начальником. Эффективность лидерства зависит от объема и типа власти, которые лидер использует в отношении как подчиненных, так и своего начальника.

Лидеры отличаются определенными качествами: интеллект; стремление к знаниям; ответственность; активность; надежность.

Структура личных качеств лидера должна соответствовать качествам руководителя и его должности. Существует несколько подходов к лидерству: поведенческий; ситуационный.

Поведенческий подход к лидерству характеризуется манерой поведения, стилем деятельности и отношением к подчиненным.

Ситуационный подход лидера ориентируется на потребности и задачи подчиненных, характер задания, требования среды, потребности партнеров. Такой лидер очень четко ориентируется в ситуациях.

Инновационный подход к лидерству. Д. МакГрегор дал четкую характеристику двум подходам:

Авторитарное (теория X) руководство:

люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;

у людей нет честолюбия и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы их направляли;

больше всего люди хотят защищенности;

чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Демократический стиль руководства (теория Y):

труд – процесс естественный и люди стремятся к производительному труду, успеху, ответственности;

если люди хорошо мотивированы, они будут использовать "самоменеджмент";

приобщение к организационным целям, участие в принятии решений приводит к тому, что люди получают дополнительный импульс (вознаграждение);

способность к творческому решению своих функций и задач встречается достаточно часто, а потенциал специалиста используется частично.

Благодаря этим положениям демократичного руководства, демократический руководитель предпочитает использовать такие механизмы влияния, как убеждение, компетентность, личный пример.

Авторитарный стиль добивается большего объема работ на первых порах, но низкая мотивация, отсутствие оригинальности, инициативы, зависимое и покорное поведение не ведут к повышению производительности труда, а возможно ее и снижают.

При демократичном – производительность вначале будет не очень высокой, но при помощи руководителя создается хороший климат в коллективе, люди с желанием работают, следовательно производительность труда увеличивается.

Руководство, сосредоточенное на работе, – это забота о решении возложенных задач и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда (Тейлор).

Руководство, сосредоточенное на человеке, ориентируется на производительность труда, путем совершенствования человеческих отношений делается упор на взаимопомощь, состояние человека, помощь в решении конкретных задач. Есть специалисты как ученые, так и практики, которые считают, что стиль руководства обязательно ориентируется либо на работу, либо на человека. Существуют 4 системы стилей руководства Лайкерта:

- 1) эксплуататорско-авторитарный;
- 2) благосклонно-авторитарный;
- 3) консультативный;
- 4) доверительный.

↓ Доверие

Управленческая решетка Блэйка и Мутона.

(А) Власть подчинения – эффективность управления зависит от создания таких рабочих условий, где человеческие аспекты присутствуют в минимальной степени (1,9);

(Б) Обедненное управление – приложение минимальных усилий для сохранения должности руководителя (1,1);

(В) Групповое управление – производственные успехи обусловлены продвижением своей работы людьми; создание отношений, основанных на доверии и уважении (9,9);

(Г) Управление в духе загородного клуба – скрупулезное внимание к удовлетворению потребностей людей (9,1);

(Д) Организованное управление – средний баланс между отношением к работе и людям (5,5).

На рис. 2.3 показана двухмерная трактовка стилей руководства. Эта решетка эффективно используется в оценке деятельности руководителей различных рангов.

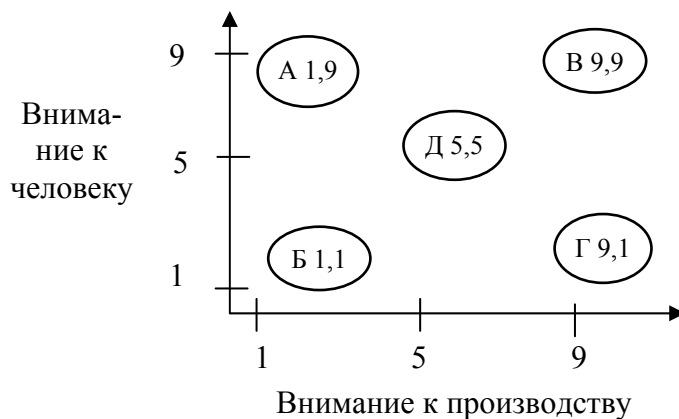


Рис. 2.3. Управленческая решетка Блэйка и Мутона

У демократического стиля есть свои особенности и недостатки.

Теплые человеческие отношения и свобода действий приятнее, чем сухие инженерные расчеты и жесткие структурированные задания.

Однако это не всегда ведет к высокой степени производительности и удовлетворенности людей. Есть люди, у которых нет активной потребности в более сложном задании или уложении, поэтому они не могут почувствовать удовлетворение каких-либо своих потребностей.

Выводы: во многих ситуациях демократичный, т.е. ориентированный на человека стиль, не приводит к большей удовлетворенности;

в ситуациях, когда исполнители действуют на уровне более низких потребностей, демократический стиль может снизить степень удовлетворенности;

высокая степень удовлетворенности, как правило, снижает текучесть кадров, прогулы и производственные травмы, но не всегда увеличивает производительность;

более высокий моральный настрой и большая производительность, однако, не всегда повышают удовлетворенность работой.

Ситуационная модель руководства Фидлера. Основными факторами, влияющими на поведение руководителя, являются:

отношения между руководителем и членами коллектива: подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к руководителю и привлекательность личности руководителя;

структура задач: подразумевается привычность задач, четкость ее формулировки и структуризации;

должностные полномочия: это объем законной власти, связанной с должностью руководителя, который позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, которую оказывает руководителю формальная организация.

Потенциальное преимущество, ориентированное на задачу стиля руководства, – это быстрота действия и принятия решений, единство цели или строгий контроль за работой подчиненных.

По Фидлеру автократический стиль изначально является эффективным инструментом достижения целей организации при условии, что исполнители охотно сотрудничают с руководителем.

Стили руководства, ориентированные на человеческие отношения наиболее эффективны в неблагоприятных для руководителя ситуациях, когда у руководителя нет достаточной власти, чтобы обеспечить полное сотрудничество подчиненных.

Ситуационный подход Фидлера – прекрасное средство подчеркнуть важность взаимодействия руководителя, исполнителя и ситуации. Его подход предостерегает от упрощенного мнения, что существует какой-то один оптимальный стиль руководства, не зависящий от обстоятельств.

Подход "путь-цель" Митчела и Хауса. Термин "путь-цель" относится к понятиям теории ожидания, в том числе к таким как:

усилие – производительность;

производительность – результаты (вознаграждение);

ощущаемая ценность вознаграждения.

Этот подход дает объяснение тому воздействию, которое производит поведение руководителя на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненных.

Некоторые приемы, с помощью которых можно влиять на пути или средства достижения целей:

разъяснение того, что ожидается от подчиненного;

оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех;

направление усилий подчиненных на достижение цели;

создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить;

удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель уже достигнута.

Стиль поддержки аналогичен стилю, ориентированному на человека или человеческие отношения.

Инструментальный стиль аналогичен стилю, ориентированному на работу или на задачу, но добавилось два новых стиля.

Стиль, поощряющий участие, который характеризуется тем, что руководитель делится имеющейся у него информацией с подчиненными и использует их идеи для принятия решений в своей деятельности;

Стиль, ориентированный на достижение, характеризуется постановкой перед подчиненными напряженной цели и ожиданием, что они будут работать в полную меру своих возможностей. Однако этот подход зависит от двух ситуационных факторов: личных качеств подчиненных; требований и воздействий со стороны внешней среды.

Теория жизненного цикла Херси и Бланшара. Самые эффективные стили лидерства зависят от "зрелости" исполнителей. Под "зрелостью" подразумевается способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также квалификация и опыт в отношении конкретных задач, которые надо выполнить. Имеется 4 стиля лидерства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителя:

"давать указания": он годится для подчиненных с низким уровнем зрелости, которые либо не хотят, либо неспособны отвечать за конкретную задачу и им требуются инструкции и строгий контроль;

"продавать": в этой ситуации подчиненные хотят принимать ответственность, но не могут, так как не обладают средним уровнем зрелости. Здесь руководитель должен поддержать энтузиазм и желание выполнить задание;

"участвовать": он характеризуется высокой степенью зрелости (умеренно) подчиненных. Здесь подчиненные могут, но не всегда хотят отвечать за выполнение задания. Руководители могут повышать мотивацию и причастность своих подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений и не навязывая своего способа решения задания;

"делегирование": он характеризуется самой высокой степенью зрелости, когда подчиненные могут нести ответственность за выполнение заданий.

Модель принятия решения руководителем Врума-Йеттона. По мнению авторов имеется 5 стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в процессе принятия решений:

руководитель сам решает проблему или принимает решение, используя имеющуюся информацию;

руководитель получает необходимую информацию от подчиненных, сам решает задачу и подчиненным может не говорить, какая задача ставится;

руководитель излагает подчиненным задачу, выслушивает их предложения, а затем принимает решение, которое может отражать или нет мнение подчиненных;

после изложения задачи руководителем весь коллектив принимает решение в виде предложений, но руководитель принимает решение единолично;

руководитель излагает задачу подчиненным. Все вместе ищут предложения и обсуждают их. Роль руководителя схожа с представительской, так как он не старается влиять на принятие решения и доверяет группе.

Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен представлять способности подчиненных и свои собственные, природу заданных полномочий и количество информации.

Многие руководители активно стремятся к продвижению к должности с большей ответственностью. В связи с этим руководителю приходится адаптироваться к новым людям, новым задачам и ситуациям. Поэтому руководитель не может применять какой-либо один стиль руководства, даже самый лучший из всех перечисленных выше. Лучший стиль – это тот, который ориентируется на реальность, на ситуацию. Лидерство является до некоторой степени искусством, в этом и есть причина, почему ученым не удалось разработать универсальную теорию на все случаи жизни.

2.4. Мотивация

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека индивидуально, зависит от множества факторов и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека [20].

Потребности возникают и находятся внутри человека, они достаточно общие для разных людей, но в то же время имеют определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Устранить потребности можно по-разному: удовлетворить, подавить или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняются. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

Мотив вызывает определенные действия человека, находится "внутри" человека, имеет "персональный" характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. Мотивы поддаются осознанию. Человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности. Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека.

Существуют два вида мотиваций:

внутренняя, когда мотивы порождает сам человек, сталкиваясь с задачей. Например, страх увольнения с работы, хотя руководитель ни разу не задумывался об этом;

внешняя, когда субъекты внешней среды вызывают побуждения. Например, оплата труда, социальные пособия и т.д.

Мотивация в предпринимательской деятельности – это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. В структуру мотива труда входят:

потребность, которую хочет удовлетворить работник;

благо, способное удовлетворить эту потребность;

трудовое действие, необходимое для получения блага;

цена – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Мотивы труда формируются, если:

в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;

для получения этих благ необходимы трудовые усилия работника;

трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом. Можно указать несколько факторов, которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации:

неочевидность мотивов;

изменчивость мотивационного процесса;

различие мотивационных структур отдельных людей.

Очевидно, что процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует большое количество теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. Их обычно разделяют на две большие группы: содержательные и процессуальные теории мотивации. Рассмотрим некоторые из них.

Содержательные теории мотивации. Эти теории основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. К известным теориям этой категории относят работы А. Маслоу, Д. МакКлелланда и Ф. Герцберга [20].

Иерархия потребностей по Маслоу. Классификация А. Маслоу основана на приоритетах, в соответствии с которыми, по его мнению, удовлетворяются потребности.

Первичные потребности.

Физиологические потребности (например, в пище, воде, сне).

Потребности в безопасности, т.е. в окружающей среде, не содержащей угрозы для жизни, здоровья и т.д.

Социальные потребности.

Потребность в принадлежности к определенной социальной группе, в любви и привязанности, т.е. потребность в одобрении другими людьми и в теплых взаимоотношениях с членами своей группы.

Потребность в уважении (потребность в авторитете, самоуважении, чувстве собственного достоинства).

Потребность в самовыражении (потребность в полном использовании своих возможностей, достижении целей и личном росте).

Иерархия А. Маслоу долгое время принималась как аксиома. Но несколько современных ученых опровергли это положение. В своей работе они ссылаются на исследования профессора, доктора психологических наук О.С. Анисимова. Он разделил потребности человека на первично-материальные (пища, вода, потребность дышать и др.), вторично-социальные (потребность в общении, в хороших отношениях в коллективе) и третично-духовные (потребность в культурном творчестве, в повышении правосознания общества и др.). Очевидно, что в концепции А. Маслоу отражены только первичные и вторичные потребности (рис. 2.4).

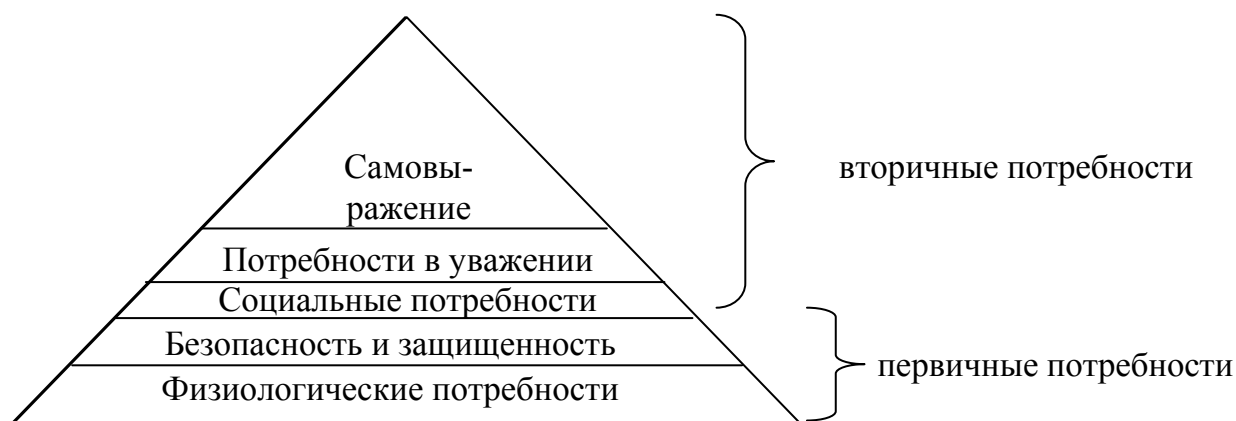


Рис. 2.4. Пирамида потребностей Маслоу

Попытка считать последний уровень в пирамиде Маслоу как соответствующий духовным потребностям, на взгляд авторов статьи, лишена оснований. Дело в том, что самовыражение, или самоактуализация, может иметь самые разные формы и иногда даже бесполезные для социума (например, графоманство). Такие типы самовыражения не могут претендовать на высший уровень потребностей и относятся к вторичным потребностям (например, самовыражение как самоутверждение в каком-либо кругу людей). Кроме того, как в свое время отмечал выдающийся философ Гегель, духовные потребности непрерывно связаны с устремлениями всеобщего характера.

Потребность в самовыражении лишь тогда можно считать духовной потребностью, если это самовыражение становится инструментом трансляции надситуативных ценностей общества и "сеет разумное, доброе, вечное".

Подведем критический итог: пирамида потребностей человека по Маслоу не отражает культурного и индивидуального уровня развития потребностей (в том числе духовных устремлений).

Социальные потребности включают в себя и потребность в уважении, и многие другие, а в пирамиде Маслоу потребность человека в уважении его другими выделена в особый слой. В связи с этим авторы статьи предлагают усовершенствованный вариант иерархизации потребностей, который, на их взгляд, лишен вышеотмеченных недостатков (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Пирамида "Маслоу Плюс"

Однако осуществленная дифференциация мотивационных факторов, приведшая к увеличению числа слоев, может усложнить и без того непростой анализ реальных мотиваций работников организации. Психологические категории: индивид, субъект и личность, критериально разведенные Анисимовым О.С., позволяют уйти от деталей и более крупноблочно рассмотреть иерархическую структуру потребностей.

Индивидуальные проявления человека в деятельности характеризуются направленностью действий человека на удовлетворение своих потребностей и рассмотрением всего окружающего в качестве предметов своей потребности.

Субъектные проявления человека в деятельности – это действия, соответствующие требованиям деятельностной нормы. Основной акцент его деятельности – исполнительство.

Личностные проявления человека в деятельности – это действия, в основе которых лежат социальные ценности или ценности деятельности. Многие люди сочетают в себе все три типа проявлений, но каждый из типов характерен для своего круга нормативных требований. Используя данные различия, получаем три основных слоя в пирамиде "Маслоу Плюс" (рис. 2.6).

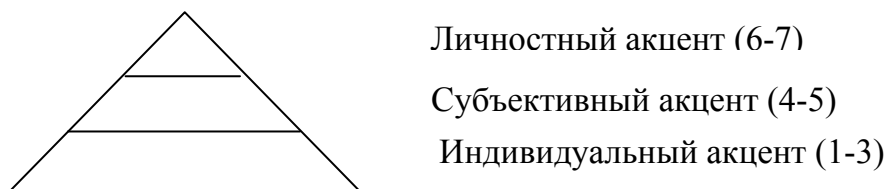


Рис. 2.6. Укрупненная пирамида "Маслоу Плюс"

Такое обобщение дает возможность выделять в планировании мотивационной стратегии и в разработке системы стимулирования всего три основных типа поведения человека, существенных для организации. Авторы статьи утверждают, что только учет всех трех возможных "характеров" деятелей, типов поведения, установок и реагирования, позволяет реализовать системный подход в разработке оптимальной системы мотивации и стимулирования кадров.

Игнорирование любого из трех акцентов неминуемо приведет к негативным последствиям в мотивационном настрое на работу сотрудников.

При личностной направленности работника основные акценты мотивации делаются на стимулирование творческой активности, делегирование решения проблем, стимулирование инициативы анализа и совершенствования деятельности, поддержку в донесении эффективных идей и путей их реализации в коллективе.

Система оптимальной мотивации труда должна учитывать и стадию, на которой находится организация (становление, функционирование, развитие). Именно на этапе развития организации значимыми в мотивационном плане выступают:

моральное и материальное стимулирование работников к поиску новых, перспективных, оригинальных и т.п. идей по совершенствованию своей деятельности и деятельности организации в целом;

создание системы поощрений для неформальных лидеров, осознавших необходимость организационных изменений и объясняющих эту необходимость другим (в основном для личностной направленности).

Теория ERG Альдерфера. Альдерфер в своей теории объединяет потребности человека в отдельные группы:

- потребности существования;
- потребности связи;
- потребности роста.

Потребность существования Альдерфер связывает с физиологическими потребностями и потребностями безопасности. Потребность связи отражает социологическую природу человека, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Потребности роста включают потребности самовыражения, признания и самоутверждения.

Отличие Альдерфера от Маслоу состоит в том, что он понимает движение в иерархии по-другому, т.е. оно идет в обе стороны. Наверх, если не

удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворена потребность более высокого уровня. Например, если человек никак не смог удовлетворить потребности роста, у него опять включаются потребности связи, и это вызывает процесс регрессии с верхнего уровня потребностей на нижний. В соответствии с теорией иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным.

Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз – процессом фрустрации, т.е. поражения в стремлении удовлетворить потребность. Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивировании людей в организации.

Эта теория не имеет большого количества подтверждений ее правильности, но знание этой теории является полезным для практики управления, так как она открывает для менеджеров перспективы поиска эффективных форм мотивирования, соотносящихся с более низким уровнем потребностей, если нет возможности создать условия для удовлетворения потребностей более высокого уровня.

Теория X и Y МакГрегора. В 60-х годах психолог Д. МакГрегор сформулировал некий набор постулатов, лежащий в основе рассуждений большинства руководителей, и назвал его **"теорией X"**:

- средний человек от природы ленив – он работает как можно меньше;
- ему недостает честолюбия, он не любит ответственности и предпочитает, чтобы им руководили;
- он от природы эгоцентричен, безразличен к потребностям организации;
- он от природы противится переменам;
- он доверчив, не слишком сообразителен – легкая добыча для шарлатана и демагога.

Такой взгляд на человека отражается в политике кнута (угроза безработицы) и пряника (деньги).

"Теория Y" придерживается следующего взгляда на человека:

люди не являются от природы пассивными и не противодействуют целям организации, они стали такими в результате работы в организации;

мотивация, способность развития, возможность брать на себя ответственность, готовность направлять свое поведение на достижение целей организации – все это есть в людях, а не вкладывается в них управлением. Обязанность управления – помочь людям осознать и развить в себе эти человеческие качества;

важная задача управления состоит в том, чтобы создать такие условия в организации и применять такие методы работы, чтобы люди могли достигать своих собственных целей наилучшим образом лишь при условии направления своих усилий на достижение целей организации.

Теория X и теория Y отражают полярные позиции и взгляды. Но из сказанного не следует, что руководитель, обнаруживающий жесткое, деспотичное поведение, должен придерживаться положений теории X; такого однозначного положения между поведением и взглядами нет.

Следование теории Y может многое дать для развития сотрудничества с подчиненными. Об этом, по-видимому, и хотел рассказать нам МакГрегор.

Теория Z. Основоположник теории Z – Уильям Оучи. Он описывает перспективу развития человеческих отношений. Менеджеры, которые придерживаются теории Z, считают, что если работники испытывают чувство общности и принадлежности к коллективу, они скорее будут трудиться на совесть и с большим энтузиазмом стараться достичь наилучшего конечного результата. Теория охватывает все уровни иерархии потребностей Маслоу, что является большим плюсом. Также теорию Z часто называют японским методом управления.

Теория потребностей МакКлелланда. Другой теорией мотивации, оказавшей влияние на ученых, занятых исследованием организаций, является теория, выдвинутая Д. МакКлелландом. Он начал исследование не с того, как человек действует, а с того, как он мыслит. При этом МакКлелланд использует так называемую проективную методику, основанную на том, что испытуемый словами описывает показываемый ему рисунок. Основная предпосылка заключается в том, что чем более двусмысленным, неясным является рисунок, тем с большей степенью вероятности в рассказе испытуемого проявляются его мотивы. МакКлелланд утверждает, что мысли, выраженные в таких рассказах, можно сгруппировать так, что они выразят три категории человеческих мотивов:

потребность в аффилиации (стремление к принадлежности);

потребность во власти;

потребность в успехе или достижении цели.

Потребность в достижении цели может быть связана с несколькими потребностями в иерархии Маслоу; по существу, это потребность делать что-либо (то, в чем индивид сравнивает себя с другими) лучше, чем делалось раньше.

МакКлелланд утверждает, что руководителю, для того чтобы быть лидером, следует иметь высокую *потребность во власти* (т.е. по существу, заинтересованность в том, чтобы иметь сильное влияние на других), и что высокая потребность в достижении целей характерна для тех руководителей, которые предпочитают работать в одиночку.

Двухфакторная теория мотивации Герцберга. Еще одна популярная теория мотивации, оказавшая, в частности, значительное влияние на концепцию "развития организации", – это "мотивационно-гигиеническая" модель Ф. Герцберга.

Модель явилась результатом серии интервью с 200 инженерами и бухгалтерами, которых попросили подробно описать события, заставившие их чувствовать полное удовлетворение или неудовлетворение от работы. Согласно выводам Герцберга, полученные ответы подразделяются на 2 большие категории, которые он назвал "*гигиеническими факторами*" и "*мотивацией*" (табл. 2.2).

Таблица 2.2. Модель мотивации Герцберга

Гигиенические факторы	Мотивации
Политика фирмы и администрации Условия работы Заработок Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными Степень непосредственного контроля над работой	Успех Продвижение по службе Признание и одобрение результатов работы Высокая степень ответственности Возможности творческого и делового роста

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а **мотивации** – с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо.

Как видно, каждая из вышеперечисленных теорий имеет что-то особенное, отличительное, что дало ей возможность получить широкое признание теоретиков и практиков и внести существенный вклад в разработку знаний о мотивации. Однако при этом, несмотря на принципиальные различия, все вышеописанные теории имеют нечто общее (за исключением теории МакГрегора), позволяющее установить определенные параллели между ними. Характерной особенностью этих моделей является то, что они изучают потребности и дают их классификацию, позволяющие делать выводы о механизме мотивации человека. Отвлекаясь от различий и общностей, которые характерны для рассмотренных концепций, можно указать на две присущие им общие характеристики.

Во-первых, эти концепции в очень наглядном виде, четко и ясно излагают определенный взгляд на мотивацию – взгляд, подтвержденный эмпирическими исследованиями и уже достаточно долго применяющийся в практике управления.

Во-вторых, все эти теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, и в то же время практически не уделяют внимания процессу мотивации.

В итоге можно сделать вывод, что если вы руководитель, то вам нужно тщательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими.

Впоследствии исследователям стало понятно, что для объяснения механизма мотивации необходимо рассмотреть многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды. Реализация этого подхода привела к созданию процессуальных теорий мотивации.

Процессуальные теории мотивации. Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для

достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий. Теория ожиданий, часто ассоциирующаяся с работами Виктора Врума, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидания в отношении затрат труда – результатов (З-Р) – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация в предпринимательской деятельности будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении результатов – вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания – это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация в предпринимательской деятельности и в этом случае будет ослабевать.

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация в предпринимательской деятельности и низки результаты труда. Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой [20]:

$$\text{Мотивация} = \text{З-Р} \times \text{Р-В} \times \text{валентность.}$$

Ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты
З – Р

×

Ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение
Р – О

×

Ожидаемая ценность вознаграждения
Валентность

=

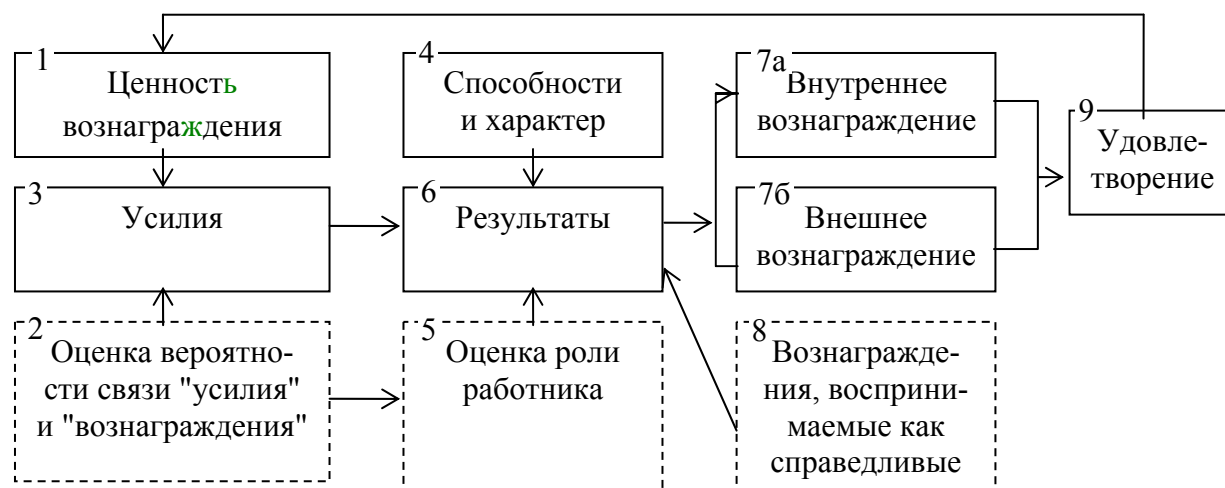
Мотивация

Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут добиться, если приложат силы. То как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, чего ожидает от них руководство. Следует помнить, что работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

Теория справедливости. Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости снять дисбаланс.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда.

Модель Портера-Лоулера. Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости. В их модели, показанной на рис. 2.7, фигурируют 5 переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей человека (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения (1) и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутренние вознаграждения (7а), такие как чувство удовлетворения от работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения (7б), такие как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.



□ - переменные теории ожидания;
 □ - переменные теории справедливости

Рис. 2.7. Модель мотивации Портера –Лоулера

Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможности вознаграждения, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом. Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (8), использована для того, чтобы показать, что в соответствии с теорией справедливости люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение (9) – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (8). Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению, и высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. В итоге эта модель внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, в частности, что мотивация в предпринимательской деятельности не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимосвязанной системы.

Различные теории мотивации в основном не противоречат друг другу, а взаимно дополняют друг друга, отражая многогранность и нестандартность самого процесса мотивации и предопределяя необходимость комплексного подхода к решению этой сложной проблемы.

Экономические мотивы деятельности людей. Суть экономических мотивов состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъ-

являемых к ним организацией, получают определенные материальные выгоды, повышающие их благосостояние. Они могут быть прямыми или косвенными, облегчающими получение прямых (дополнительное свободное время, позволяющее заработать в другом месте).

Основными формами денежных доходов, связанных с трудовой деятельностью, является заработная плата, предпринимательская прибыль, различного рода выплаты и льготы.

Обычно заработная плата зависит от занимаемой должности, квалификации, стажа работы, количества и качества затраченного труда. По форме она может быть повременной, зависящей от количества затраченного времени, и сдельной, определяемой объемом выполненной работы. В свою очередь, в рамках форм выделяются системы заработной платы. Использование той или иной формы или системы заработной платы в целях стимулирования зависит от сферы деятельности работников, характера трудовых операций, технологических процессов и т.п.

Денежные выплаты, используемые в качестве рычагов стимулирования, могут быть в зависимости от конкретной ситуации и его целей пропорциональными и непропорциональными достигнутым результатам. В последнем случае применяются акцентирующие и нивелирующие выплаты, а иногда и штрафы. При акцентировании они растут быстрее результата, а при нивелировании – медленнее. На практике существуют самые различные их комбинации.

Кроме заработной платы и премий за последнее время для сотрудников коммерческих организаций все большее распространение получает еще один вид денежного вознаграждения – участие в прибылях. Прежде всего, это относится к дополнительной прибыли, до 75 % которой может доставаться персоналу. Осуществляются такие выплаты ежемесячно, чтобы люди могли наглядно видеть конкретные результаты своих усилий. Для руководителей же практикуются бонусы – крупные единовременные выплаты из прибыли 1-2 раза в год, заинтересовывающие их в том, чтобы приложить все усилия для ее роста.

Сущность системы "участия в прибылях" заключается в том, что за счет заранее установленной доли прибыли формируется премиальный фонд, из которого работники получают регулярные выплаты, не облагаемые налогом. Во многих случаях участие в прибылях предусматривает выплату всей премии или ее части в виде акций. Начисляются премии пропорционально заработной плате каждого работника с учетом личных и трудовых характеристик исполнителя: производственный стаж, отсутствие опозданий и прогулов, рационализаторская деятельность, а также склонность к сотрудничеству, верность фирме и т.п.

В целом система денежных выплат призвана обеспечить большинству работников желательный уровень дохода при условии добросовестного отношения к работе и выполнению своих обязанностей. Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем стимулирует **инициативу** людей, формирует у них приверженность к организации, привлекает к ней новых членов.

В заключение необходимо сказать о косвенной экономической мотивации, то есть мотивации свободным временем. Ее конкретными формами являются: сокращенный рабочий день или увеличенный отпуск, призванные компенсировать повышенные физические или нервно-эмоциональные затраты организма; скользящий или гибкий график, делающие режим работы более удобным для человека, что позволяет ему дополнительно заниматься другими делами; предоставление отгулов за часть сэкономленного при выполнении работы времени, пока не получившее в отечественной практике достаточного распространения.

Неэкономические способы мотивации. К неэкономическим способам мотивации относятся организационные и моральные.

Организационные способы мотивации. Организационные способы включают в себя мотивацию целями, привлечением к участию в делах организации, обогащением труда.

О мотивации целями мы уже говорили неоднократно выше. Мотивация участием в делах организации предполагает, что работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, прежде всего социального характера; они вовлекаются в процесс коллективного творчества, консультирование по специальным вопросам; им делегируются права и ответственность.

Наконец, мотивация в предпринимательской деятельности обогащением труда заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность осуществлять контроль над ресурсами и условиями собственного труда.

Моральные методы стимулирования. Системы материального стимулирования, применяющиеся в мире, не являются сложными или недоступными, напротив, они просты и понятны. Главное достоинство заключается в том, что они действенны. Однако большой акцент делается на моральное стимулирование. На предприятиях с производством мирового уровня в последнее время при организации систем стимулирования практически не применяется показатель производительности труда, рассчитанный как выработка на одного производственного рабочего, или на один человеко-час рабочего времени. Причин здесь несколько.

Во-первых, повышение индивидуальной производительности труда может отрицательно сказываться на повышении производительности в целом, что связано с образованием новых узких мест в производстве, ростом объемов НЗП и увеличением запасов.

Во-вторых, ориентация на нормы выработки неизбежно ведет к росту объемов производства в ущерб качеству. К тому же, выполнив норму, рабочий часто не стремится искать пути совершенствования работы, что в конечном итоге ведет к сдерживанию рационализаторской активности.

В-третьих, прямые затраты труда составляют в большинстве отраслей промышленности от 2 до 10 % стоимости готовой продукции, и дальнейшая ориентация управленцев на экономию преимущественно этого вида издержек оборачивается общим снижением эффективности промышленного производ-

ства в результате перерасхода материально-энергетических ресурсов или увеличения других видов потерь.

Специфическими методами мотивации являются похвала и критика.

Похвала должна следовать за любыми достойными действиями исполнителей и даже самыми незначительными результатами, полученными ими, но обязательно конкретными и способствующими достижению целей организации. Критика должна быть дозированной, последовательной, регулярной, контрастной (необходимы перерывы, ибо при слишком частом использовании этого метода его действенность ослабляется). Для повышения действенности похвалы желательно иметь объективные критерии.

Критика, то есть отрицательная оценка окружающими недостатков и упущений в работе, должна быть конструктивной, стимулировать действия человека, направленные на их устранение и указывать на их возможные варианты.

К правилам ее осуществления относятся: конфиденциальность, доброжелательность, аргументированность, отсутствие категоричных требований признания ошибок и правоты критикующего, подчеркивание возможности устранения недостатков и демонстрация готовности прийти на помощь. Любая критика должна восприниматься как форма помощи со стороны в деле устранения недостатков. Поэтому критикуемые не могут обижаться на нее.

Еще одной формой мотивации, которая объединяет в себе все рассмотренные выше, является продвижение в должности, которое дает и более высокую заработную плату (экономический мотив), интересную содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг авторитета личности (моральный мотив).

2.5. Стиль управления

Возникновение понятия стиль управления связано с именем К. Левина, который вывел три классических стиля управления: авторитарный, демократический и нейтральный. Последующие исследователи внесли терминологические изменения: авторитарный стиль управления нередко стали обозначать как директивный, демократический как коллегиальный, нейтральный как либеральный или попустительский, а также расширили их классификацию. Изменился и подход к содержанию характеристик стилей управления. Если изначально по своей сути они отражали всего лишь характер принятия решений в социальной группе, то в исследованиях последних лет предпринимается попытка установления более полной модели поведения руководителя в процессе разрешения организационных задач.

При современном подходе стиль управления становится отражением определенной философии управления, исповедуемой руководителями, включающей кроме вопросов принятия решений и делегирования личностные аспекты деятельности, взаимоотношения с подчиненными, информирование, мотивацию, а также затрагивает такие категории как самостоятельность, ответственность, инициативность, лидерство.

При этом стиль управления каждого уровня управления оказывает безусловное влияние на организационную атмосферу подчиненных уровней управления, а стиль управления высшего звена предопределяет организационную основу организации: структуру управления, степень централизации и децентрализации функций, тип координации (вертикальная, горизонтальная) производственных процессов.

Подробное и всестороннее изучение стилей управления составляет предмет научных исследований психологов и специалистов по организации управления. Мы ограничимся рассмотрением стилей управления в традиционной классификации с учетом современных представлений.

Особо следует отметить, что при существенном расширении характеристик стилей управления определяющей остается соотношение между властью руководителя и степенью той свободы, которой пользуются подчиненные при выработке и реализации решений.

Авторитарный (директивный) стиль управления предполагает концентрацию монопольной власти в руках руководителя, единоличное принятие решений, определение лишь непосредственных задач (перспективные цели не доводятся) и способов их достижения.

Авторитарный руководитель ориентируется на формальную власть и применение прав, вытекающих из нее, на нем замкнута вся деловая информация, мнение руководителя решающее, деловые распоряжения краткие, в общении преобладает официальность, тон неприветливый.

Характерные черты авторитарного стиля: догматичность, отсутствие доверительности, запреты, жесткая требовательность, угроза наказания. Позиция руководителя – вне коллектива. Связи между подчиненными сведены до минимума и проходят, как правило, под его контролем. Руководитель авторитарного стиля держит официальную дистанцию с подчиненными, мелочно опекает, оценка субъективна, эмоции в расчет не принимаются, расходует много времени и энергии на поиск и «распекание» виновных.

Такой стиль в сочетании с особыми чертами характера приводит к нетерпимости к любым возражениям и предложениям подчиненных, которые расходятся с его личным мнением, унижению человеческого достоинства и проявлению грубости в общении с подчиненными.

Авторитарный стиль управления страдает недостатками и создает напряженность в коллективе, когда возрастает квалификационный уровень, и тяготение работников к самостоятельности входит в противоречие с характерными его проявлениями. Этот стиль неизбежен в ситуациях, близких к экстремальным и кризисным.

Демократический (коллегиальный) стиль управления предполагает делегирование части задач из сферы деятельности руководителя вместе с необходимыми полномочиями подчиненным, выработку решений с участием непосредственных исполнителей, умение ценить мнение подчиненных.

При демократическом стиле управления не монополизирована информация, она максимально открыта, доступна всем членам коллектива, инструкции выдаются в форме советов, предоставляется возможность подчинен-

ным самым выбирать наилучший способ решения возникающих проблем, в то же время руководитель остается доступным для дискуссий, обсуждений предложений и консультаций.

Позиция руководителей демократического стиля – внутри коллектива. Они с уважением относятся к подчиненным, объективны в оценке, пробуждают в них чувство достоинства, способствуют повышению инициативы, активности и самостоятельности, речь не сухая, а товарищеский тон.

Руководители демократического стиля хотя и пользуются формальной властью, но серьезные административные наказания применяют редко, практикуют замечания в конструктивной и неоскорбительной форме.

Демократический стиль имеет своей главной чертой наличие постоянного контакта с людьми, получение самостоятельности. При этом стиле управления отсутствует агрессивность в отношениях друг к другу, поощряется творчество, дружелюбие.

В плане позитивной реализации *либерального стиля* руководители видят свою миссию в такой организации дела, когда каждый сотрудник вносит свой творческий вклад в решение общей задачи. Такие руководители полагаются на своих подчиненных, предоставляя им возможность устанавливать свои собственные цели и способы их достижения. В крайнем случае достигается соглашение о конечной цели деятельности и ограничениях, в рамках которых необходимо их достичь. И если такое соглашение руководителя с подчиненными по обоим направлениям (целям и ограничениям) достигнуто, руководитель разрешает им принимать решения самостоятельно и только изредка контролирует их действия. Руководитель либерального стиля понимает свою задачу в том, чтобы облегчить работу своих подчиненных путем предоставления им необходимой информации и действовать главным образом в качестве посредника с внешним окружением.

Данный стиль управления эффективен в коллективах работников с высоким уровнем знаний, умений, навыков, с потребностями в независимости, в творчестве. Он свойственен научным и проектным организациям.

Негативные последствия либерального стиля управления проявляются в слабом закреплении обязанностей и ответственности, полном согласии с мнением подчиненных, панибратских отношениях с ними. Во внутриколлективных отношениях могут появляться непредсказуемые ситуации и конфликты, имеет место состояние неуверенности и отсутствие целеустремленности работников. Негативное проявление либерального стиля проистекает не из стремления способствовать большей самостоятельности подчиненных, а скорее из недостаточной способности руководителя ставить четкие цели, давать четкие указания, поощрять за заслуги и делать замечания.

Проявление того или иного стиля управления имеет большое значение для создания определенных отношений между руководителем и подчиненным и межличностными отношениями в коллективе. От стиля управления в конечном итоге зависит психологический климат в коллективе.

Различия трех стилей проявляются во всех основных компонентах организации управленческой деятельности, что можно проиллюстрировать данными, представленными в табл. 2.3.

Таблица 2.3. Характеристика основных стилей руководства

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Стили руководства		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Приемы принятия решений	Единолично решает вопросы	Перед принятием решения советуется с подчиненными	Ждет указаний от руководства или решения совещания
Способ доведения решения до исполнителей	Приказывает, распоряжается	Предлагает, просит	Просит, упрощает
Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет ответственность в соответствии с переданными полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность
Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
Отношение к подбору кадров	Боится квалифицированных работников	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
Отношение к недостаткам собственных знаний	Все знает – все умеет	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных
Стиль общения	Держит дистанцию, необщителен	Дружески настроен, любит общение	Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе
Характер отношений с подчиненными	Диктуется настроением	Ровная манера поведения. Постоянный самоконтроль	Мягко, покладисто
Отношение к дисциплине	Приверженец формальной жесткой дисциплины	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям	Требуется формальной дисциплины
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам	Использует различные виды стимулов постоянно	Требуется формальной дисциплины

Руководитель осознано или интуитивно выбирает для себя, а чаще стихийно использует определенный стиль управления. Каждый из рассмотренных стилей управления редко встречается в чистом виде. В деятельности руководителя обычно присутствуют элементы разных стилей. Их сочетание характеризует индивидуальность стиля, а отнесение его к тому или иному типу осуществляется по преобладанию элементов одного из стилей.

Исследование мнения практиков показали, что большинство из них тяготеют к авторитарному стилю управления. Исследования сравнительной оценки стилей по критериям продуктивности группы и удовлетворенности ее членов трудом привели к общим выводам о том, что, как правило, демократическое и авторитарное управление по результативности имеют примерно равные показатели продуктивности, а в отношении удовлетворенности трудом преимущество за демократическим стилем управления.

Какой из стилей осуществляется на деле, зависит от факторов, связанных с личностью руководителя, личностями подчиненных, факторами внешней среды, мало зависящими от руководителя и от подчиненных.

В большинстве случаев стиль управления связывают с личностью руководителя. Такая зависимость прослеживается в следующем:

авторитарный стиль управления предпочитают люди с так называемым автократическим стилем личности, характеризующимся тяготением к власти;

начинающий управленец старается сам выполнить работу, не делегируя ее подчиненным;

от умения руководителя организовать коллективную работу, пользоваться методом делегирования;

Развитие стиля управления идет в направлении предоставления большей самостоятельности подчиненным, развития их инициативы, активности и в конечном итоге максимального использования профессионального потенциала как самих руководителей, так и подчиненных.

3. СОЦИАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ПОВЕДЕНЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

3.1. Деловое общение

Общение является важной частью деятельности в организации. Можно быть хоть семи пядей во лбу и разрабатывать гениальные проекты, но без умения понятно и тактично излагать свои мысли, а также слушать окружающих, реализовать эти проекты не удастся.

Деловое общение определенно является искусством, в котором существенную роль играет чувство такта и ощущение контакта с партнером. В то же время уже появились определенные приемы и наработки, рекомендуемые как правильно и доступно излагать свои мысли.

Общаться нам приходится письменно и устно, при личной встрече и по телефону. Для каждого вида общения существуют свои приемы и методы.

Невербальное общение. Общаясь, мы слушаем не только словесную форму, но и смотрим в глаза друг другу, воспринимаем тембр голоса, интонацию, мимику, жесты (рис. 3.1). Слова передают нам логическую информацию, а жесты, мимика, голос эту информацию дополняют.



Рис. 3.1. Виды общения

Невербальное общение – общение без помощи слов часто возникает бессознательно. Оно может дополнять и усиливать словесное общение или ему противоречить. Хотя невербальное общение и является часто бессознательным процессом, в настоящее время оно достаточно хорошо изучено и для достижения нужного эффекта с успехом может контролироваться.

Невербальное общение – наиболее древняя и базисная форма коммуникации. Наши предки общались между собой при помощи наклона тела, мимики, тембра интонации голоса, частоты дыхания, взгляда. Люди и сейчас часто понимают друг друга без слов.

Невербальный язык настолько мощный и общий, что люди часто без труда понимают собаку, что она хочет. Собака же предугадывает многие наши поступки, например, заранее знает, когда мы идем с ней гулять, а когда отправляемся на улицу без нее.

Вербальное (словесное) общение – приобретение нашего сравнительно недавнего прошлого, возникшее вместе с абстрактным (логическим) мышлением. В этом аспекте два этих вида мышления обладают фундаментальными различиями.

Получая письменное сообщение, мы видим не только слова, но и конверт, марку, бумагу, расположение и выделения текста, шрифт. Все это создает дополнительное впечатление от письма, либо усиливая словесное содержание, либо ослабляя его.

Невербальное общение не так сильно структурировано, как вербальное. Не существуют общепринятые словари и правила компоновки (грамматика) жестов, мимики, интонации, при помощи которых мы в состоянии однозначно передать свои чувства.

Такая передача зависит от очень многих факторов и часто происходит неоднозначно. Намеренная передача – творческий процесс, которым профессионально занимаются артисты кино и театра. При этом каждый артист передает одну и ту же роль по-разному. Мы не раз видели одни и те же роли в исполнении разных артистов, одни и те же фильмы, снятые разными режиссерами. Преднамеренная передача чувств, которых у нас нет, – трудный, если вообще возможный процесс.

Часть невербального языка универсальна: все младенцы одинаково плачут, смеются. Другая часть, например жесты, различается от культуры к культуре. Невербальное общение обычно возникает спонтанно. Мы обычно формулируем свои мысли в виде слов; поза, мимика и жесты возникают непроизвольно, помимо нашего сознания.

Невербальное общение трудно контролируется даже профессиональными артистами. Им для этого необходимо входить в образ, что является сложным творческим процессом, не всегда получается и требует репетиций. Поэтому невербальное общение является существенно более надежным, чем вербальное. Мы можем контролировать часть параметров невербального общения. Но мы никогда не будем в состоянии контролировать все параметры, так как человек может держать в голове одновременно не более 5-7 факторов [5].

При передаче заведомо ложного сообщения неконтролируемые параметры входят в противоречие с контролируемыми. Даже если нам не удастся в явном виде выделить и осознать неконтролируемые параметры собеседника, мы почувствуем некоторую неестественность, внутреннюю противоречивость получаемой информации. У нас возникнет чувство неестественности ситуации, что не сможет нас не насторожить.

Невербальное общение, как правило, спонтанно и непреднамеренно. Его нам подарила природа как продукт многих тысячелетий естественного отбора. Поэтому невербальное общение – очень емко и компактно. Овладевая языком невербального общения, мы приобретаем эффективный и экономичный язык. Моргнув глазом, кивнув головой, помахав рукой, мы передаем свои чувства быстрее и лучше, чем сделали бы это при помощи слов.

Свои чувства и эмоции мы можем передавать без слов. Невербальный язык используется и при словесном общении. При его помощи мы:

- подтверждаем, поясняем или опровергаем передаваемую словесным путем информацию;

- передаем информацию сознательно или бессознательно;

- выражаем свои эмоции и чувства;

регулируем ход разговора;

контролируем и воздействуем на других лиц;

восполняем недостаток слов, например, при обучении езде на велосипеде.

Разговаривая с партнером, мы видим его мимику, жесты, которые нам говорят, что действительно думает и чувствует наш собеседник. Так, сидящий собеседник, подавшись вперед, сообщает нам, что хочет говорить сам. Отклонившись же назад, он уже сам хочет нас слушать. Наклоненный вперед подбородок свидетельствует о волевом напоре, желании жестко отслеживать свои интересы. Если же подбородок приподнят, а голова прямая, то партнер считает себя в позиции силы. Управляя своим невербальным языком, мы можем вызывать желаемый для нас образ. Выступая перед аудиторией в качестве эксперта, нам следует вызвать образ компетентного, уверенного в себе специалиста. В противном случае нашему мнению никто не поверит. Более того, свое впечатление о нас аудитория составит в первые несколько секунд нашего выступления.

Если мы выйдем на трибуну с сутулой спиной, голос будет звучать вяло, а слова окажутся скомканными, то нам вряд ли удастся убедить присутствующих принять наши предложения, если только аудитория не будет нас считать заранее первоклассным специалистом и непререкаемым авторитетом. Невербальный язык помогает нам составить более четкое и адекватное мнение о партнере. Постукивание пальцами по рукоятке кресла свидетельствует о нервном напряжении. Сжатые в замок руки – о закрытости. Преобладание согласных в речи – о преобладании логики над чувствами: собеседник, скорее, «физик», чем «лирик».

Словесное общение. Эмоции и чувства мы легко передаем без слов. Без слов мы можем попросить исполнить несложные действия, например, подозвать кого-нибудь. Передача сложной информации, равно как и выполнение совместной непростой работы требуют общения при помощи слов (рис. 3.2).

Словесное общение опирается на язык и грамматику и может заключаться как в устной, так и письменной речи. В деловом общении чуть менее половины времени приходится на слушание, немного менее трети – на высказывание своих мыслей и одна четвертая – на чтение и составление документов.



Рис. 3.2. Вербальное общение

В общении приходится не только излагать свою точку зрения письменно или устно, но и воспринимать мнения других людей. При этом часто именно

умение воспринять чужую точку зрения и показать собеседнику, что его поняли, становится критичным для организации конструктивного диалога.

При получении информации на ней следует сконцентрироваться, интерпретировать, оценить и выделить смысл, чтобы затем его воспринять. Воспринятый смысл полезно перефразировать собеседнику как сигнал того, что он понят, и ему нет необходимости излагать свою мысль еще раз. После этого в рамках конструктивной беседы целесообразно сообщить собеседнику, что в его идее мы поддерживаем, в чем сомневаемся и с чем решительно не согласны. В процессе общения формируется идея, она облекается в слова, говорятся или пишутся слова, получение партнером сообщения, восприятие партнером, выделение и интерпретация информации, оценка и удерживание смысловой части, реакция партнера и посылка сообщения обратно (рис. 3.3).

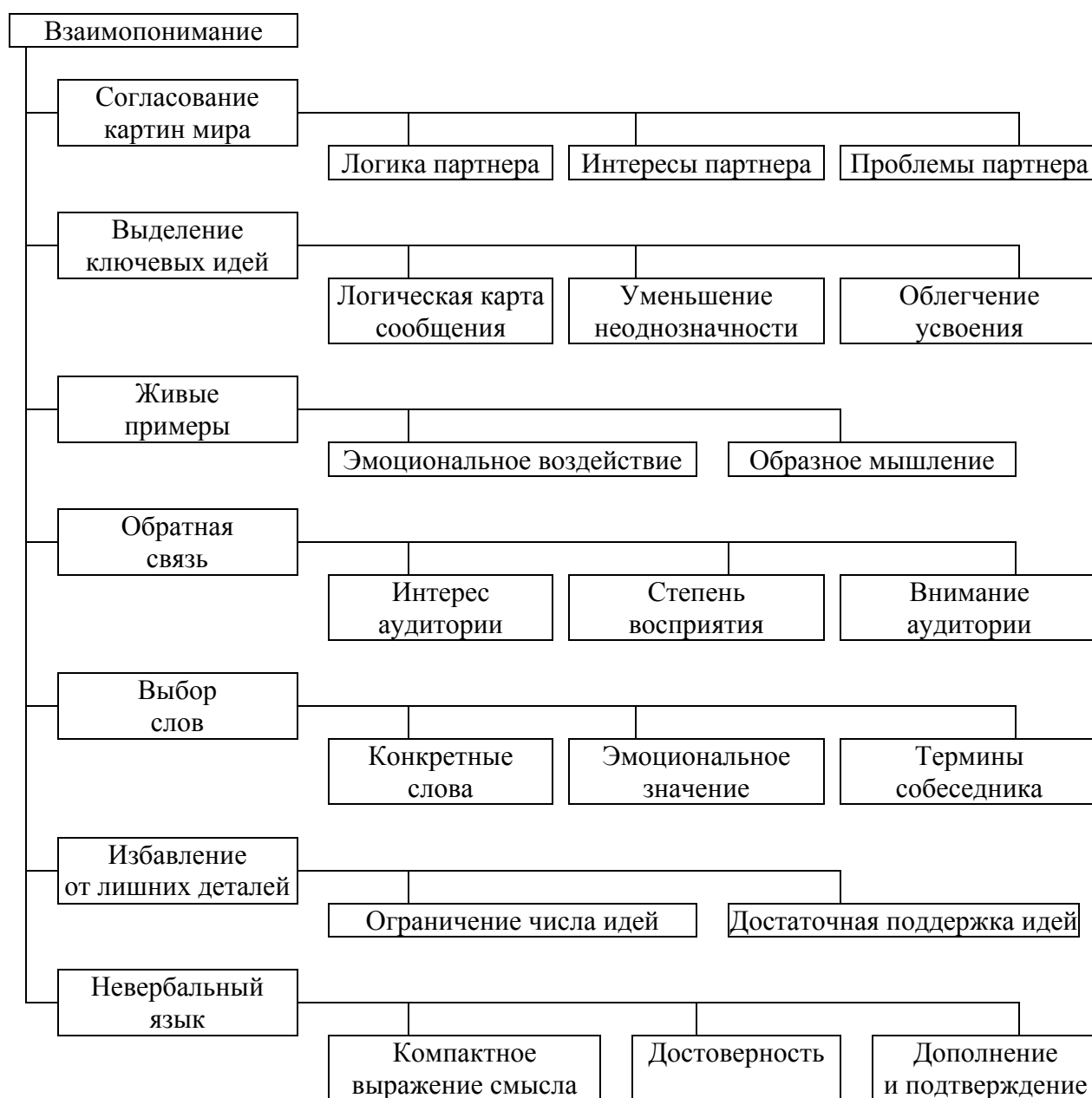


Рис. 3.3. Установление взаимопонимания

Процесс повторяется по мере необходимости до тех пор, пока либо партнеры не поймут друг друга и не договорятся о совместной деятельности, либо не откажутся от попыток понять друг друга и согласовать свои взгляды.

Общение начинается с формирования идеи, которая отражает наше представление о реальном мире. Реальный мир объективен и существует независимо от нашего сознания, однако его восприятие нами уникально и зависит от наших особенностей.

Различие восприятий вовсе не означает, что одно из них более объективно, чем другое. Каждый видит жизнь в своем свете. «Физик», воспринимая реальность, преимущественно извлекает логические и причинно-следственные связи, «лирик» – оттенки душевных переживаний.

Восприятие и картина мира зависят от образования, пола, культуры, душевного склада. Разные лица имеют разные картины реальности, что следует учитывать во время делового общения.

Общение начинается с формирования идеи и облечения ее в слова (см. рис. 3.3). Уже на этой стадии возможно возникновение барьера для взаимопонимания. Барьер возникает тогда, когда собеседники не осознают различия в их картинах мира и используемых словарях.

Наиболее сильные конфликты из-за непонимания возникают у представителей близких, но различных субкультур. Не случайно американский психолог Э. Берн сказал, что «дурак – это тот, кто делает то же самое, что и мы, но только чуть по-другому» [6].

Представители близких субкультур обычно даже не отдают себе отчета в том, что само собой разумеющиеся вещи для них различны. Поэтому надо четко осознавать различие между своим восприятием мира и восприятием мира своего партнера. Сообщение желательно привязывать не столько к своему восприятию мира, сколько восприятию мира партнера. Термины для общения также следует использовать не столько из своего словаря, сколько из словаря партнера.

Формируя сообщение, полезно сосредоточиться на его теме, избегая не относящихся к делу деталей. В то же время, необходимо предоставить всю необходимую для понимания и принятия решений информацию. Объяснение начинается с сообщения базисных положений, без которых вся логическая цепь рассуждения бессмысленна. Просьба о принятии мер начинается с изложения аргументирующих их положений, без которых она выглядит как необоснованное требование, что может привести к эмоциональному всплеску партнера.

Наше сообщение адресовано нашему партнеру, поэтому именно для него и готовится. Успех обращения напрямую зависит от степени нашей подготовленности, то есть от владения информацией о партнере и его ситуации. В этом случае нам легче включать в сообщение только имеющую отношение к делу информацию. Сообщение, направленное в «пустоту», имеет все шансы остаться без внимания.

Установлению взаимопонимания может препятствовать эмоциональное состояние партнера. Если логика расходится с эмоциями, то трудно быть убе-

дительным и заставить собеседника поверить в наши аргументы. Эмоциональный конфликт с логикой сообщения говорит нам о том, что мы сами в глубине души не разделяем свою точку зрения.

Так, готовя план реструктуризации фирмы, мы находим его противоречащим интересам близких друзей. Возникающий в этом случае эмоциональный конфликт препятствует поиску убедительных аргументов, даже если наш план реструктуризации наилучшим образом отвечает интересам фирмы.

Взаимопониманию мешают и затруднения при выражении своих мыслей. Затруднения преодолеваются работой и практикой. При подготовке выступления или доклада полезно на чистом листе бумаги в произвольном порядке написать основные мысли. Затем их следует соединить линиями, отражающими логические, причинно-следственные и хронологические связи. Таким образом формируется «смысловая карта» выступления или доклада.

В мире полно непризнанных гениев, не сумевших донести свои мысли до слушающих. Взаимопонимание может нарушиться и на стадии передачи сообщения. Взаимопониманию могут мешать (рис. 3.4):

- физические факторы;
- противоречивые сигналы;
- избыточное число посредников.

Некоторые физические факторы, например, плохая слышимость, очевидны и лежат на поверхности. Другие, например, яркий свет, высокая температура воздуха, неудобное кресло, не столь очевидны, но, тем не менее, мешают собеседнику расслабиться и сконцентрироваться на смысле Вашего сообщения.

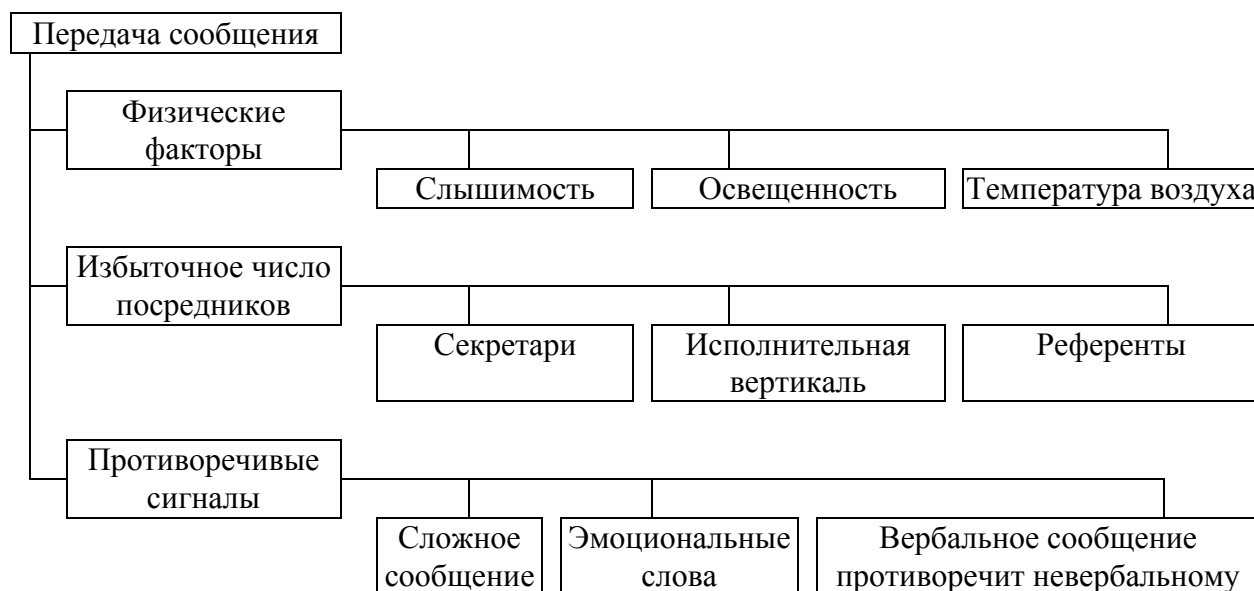


Рис. 3.4. Передача сообщения

Установлению доверительного общения не способствует, например, расположение партнеров друг против друга. При установлении неформальных отношений лучше сесть рядом или углом.

При выступлении в аудитории следует проверить, что слушатели легко Вас видят и слышат. При написании письма – что выбранный сорт бумаги соответствует теме сообщения.

Передача слишком многих сообщений одновременно мешает их адекватному восприятию. Выбрав тему, следует оставаться в ее рамках, следуя правилу: одно общение – одна тема. Излагая же мысли в письменном виде, следует в каждый абзац вкладывать по одному тезису.

Противоречивые сообщения часто идут по вербальным и невербальным каналам одновременно. Мимика, положение и разворот тела, тон голоса, жесты – все подтверждает или опровергает вербальное сообщение. В случае возникновения противоречия доверять следует невербальным сигналам.

При передаче сообщения через несколько посредников каждый, вследствие особенностей своего восприятия, сообщение искажает. До получателя сообщение может дойти измененным до неузнаваемости.

Получение сообщения. На стадии получения сообщения взаимопониманию могут препятствовать факторы (рис. 3.5): физические, эмоциональные, ментальные.

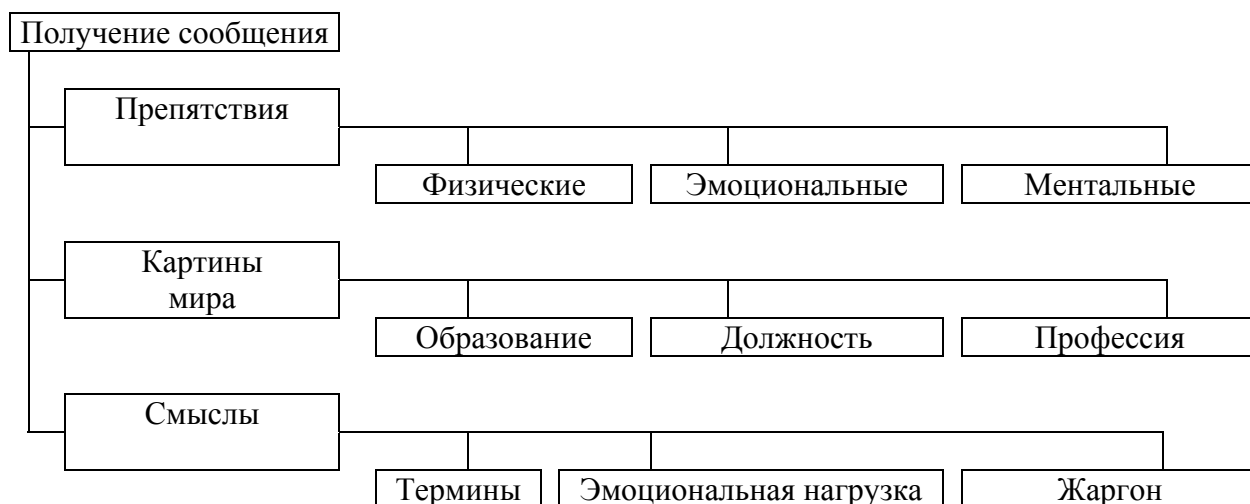


Рис. 3.5. Восприятие сообщения

Яркий свет, шумная аудитория, некомфортная температура воздуха – все эти факторы не дают аудитории сосредоточиться на Вашем сообщении. Слушателям будет также сложно воспринять Вас, если они чем-то взволнованы, например, предстоящим сокращением.

Контакт достигается только если тема сообщения представляет для слушателей интерес, в противном случае их внимание отвлекается в сторону. Поддержание внимания слушателей становится проблемой при изложении сложного и тяжелого материала. В этом случае рекомендуется разнообразить материал живыми примерами и имеющими отношение к делу шутками.

Технологии менеджмента позволяют успешно решать управленческие задачи. Важное место среди них занимают коммуникационные технологии, которые означают, прежде всего, трактовку ее процедур как управление формированием системы социальных позиций, взглядов, оценок и т.д.

Каждый акт общения состоит из цепи взаимосвязанных коммуникативных действий. Структура взаимодействия, взаимная связь, взаимные изменения субъектов общения представляют собой систематическое устойчивое выполнение действий, которые направлены на то, чтобы вызвать ответную реакцию партнера, при этом вызванная реакция, в свою очередь, порождает реакцию воздействующего. Взаимодействие – это процесс, который складывается из физического контакта, совместного перемещения в пространстве, совместного группового или массового действия.

Деятельность управленца сопряжена с постоянным общением. При этом круг людей, с которыми приходится общаться, очень широк и разнообразен, также как и формы общения. Рассмотрим различные виды коммуникационных технологий.

Деловое совещание представляет собой способ открытого коллективного обсуждения и коллективных решений. Регламент совещания начинается с открытия совещания в точно назначенное время, независимо от того сколько человек ещё не подошло, соблюдение продолжительности совещания.

Оптимальная длительность совещаний: оперативных – 20-30 минут; проблемных 1.5-2 часа. Рассмотрение одного сложного вопроса должно укладываться в 40-45 минут, выступления в прениях – 5 – 15 минут.

Рекомендуется на совещании: с десятками участников через каждые 45-50 минут делать перерыв на 10 минут, с сотнями участников – через каждые 1.5 часа объявлять перерыв на 15 минут.

Специально избранная комиссия по подготовке решения составляет проект, который зачитывается на совещании. Участники совещания вносят в проект добавления и изменения. После этого решение утверждается на совещании. Председатель совещания подводит итоги обсуждения и формулирует решение, которое обсуждается и утверждается.

Переговоры – это процесс выбора темы, партнера, места и времени, подготовки всех документов; лица, участвующие в переговорах, излагают цели и проблемы, отстаивают собственные позиции и путем поиска и компромиссного решения приходят к окончательному уточнению решения по результатам переговоров.

Презентация распространяется в деловом мире как средство привлечения партнеров и установление деловых отношений.

Презентации устраиваются по самым разнообразным поводам: открытие выставки, лица, колледжа, премьеры в театре, выход книги известного автора, основание нового банка, фирмы, новые правила или законы и т.д.

Презентация дает повод пригласить нужных политических и общественных деятелей, предпринимателей, банкиров, спонсоров, представителей различных фирм как для укрепления старых связей, так и для установления новых деловых контактов. Для проведения презентации определяются место и сроки проведения этого мероприятия, разрабатывается сценарий (программа).

При этом тщательно продумывается список лиц, которым заранее посылают приглашения. Продолжительность презентации 1.5 – 2 часа, начало предусмотрено до 15 часов.

Основные цели презентации:

оповещение о событии, достойном внимания аудитории. Результат: абстрактное знание, не связанное с интересами людей;

приобщение аудитории к деятельности, программе, целям и задачам организации, проводящей презентацию.

Таким образом, стратегия презентации – это единство оповещения, приобщения и содействия.

Неглавные цели презентации:

развлечение участников и гостей;

завоевание симпатий публики в момент выступления главного оратора;

удивление аудитории стилистическими красотами проспектов.

Без элементов развлечения презентация рискует превратиться в скучное совещание. Если в начале нравятся носители идей, то затем и сами идеи. Если команда презентации активно не нравится аудитории (небрежно одеты, плохие манеры и т.д.), ей не понравятся и цели всего мероприятия.

Не удивить чем-нибудь публику на презентации – значит не выделить это мероприятие из ряда подобных. Что-то должно быть неповторимое, оригинальное (сувенир, талисман, буклет, редкая книга и т.п.). Естественно, не следует сопровождать презентацию бесконечным каскадом оригинальных придумок, чтобы не превратить её в аттракцион.

В сценарии любой презентации предусматриваются беседа с публикой, диалог, ответы на вопросы. Эта часть должна быть минимальной по времени, если предусмотрен какой-то вид неформального общения в конце презентации.

В программу презентации может быть включена пресс-конференция, заранее предусмотрен обмен речами.

Необходимо включить в сценарий презентации видеоматериалы: схемы, графики, таблицы, лозунги и транспаранты, слайд-фильмы, ТВ клипы, компьютерная графика, видеоролики пр., что воздействует на аудиторию наилучшим образом, если это подключение целесообразно.

При этом не нужно стремиться к использованию максимального набора видеосредств – в каждой ситуации эффективны лишь некоторые из них.

Презентация может сопровождаться концертными и эстрадными номерами. Во второй её половине проходит прием типа коктейль, фуршет, обед-буфет, холодный буфет. На презентациях сервировка не очень сложна, правила поведения не столь строги, как на официальных приемах, все проще и уютнее.

Главная цель – общение людей между собой, знакомство, установление контактов. Не жалейте своих визитных карточек, обменивайтесь ими с заинтересовавшими Вас людьми: отдача будет сторицей.

После презентации по её итогам выпускаются пресс-релиз, видеосюжеты, которые дублируют основные идеи презентации.

Пресс-секретарь обращается к журналистам, договаривается о публикациях и ТВ – передачах.

Деловая беседа – это речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем. Одна из главных задач беседы – убедить собеседника принять конкретные предложения.

Конференция является наиболее известной формой коммуникационного общения в научных и профессиональных кругах. Другими подобными формами делового общения являются семинар и симпозиум. Это наиболее демократические формы общения коллег и специалистов. Подготовка подобных мероприятий может занимать от нескольких месяцев до нескольких лет.

Проведение дискуссии предполагает деловое общение людей на основе доводов и аргументов, находить решение путем сопоставления различных мнений. Иногда это может быть обмен мнениями, демонстрация и обоснование позиций по каким-либо проблемам. Дискуссия – это многоэтапный процесс, иногда с повторяющимися циклами.

Групповая работа является мыследеятельностной технологией, включающей несколько крупных процедур: группообразование, организацию позиционной динамики, организацию конфликта, организацию сотрудничества, организацию соревнования. Ориентирована на выработку коллективных решений по сложным проблемам.

Кроме того, в настоящей работе представлены и достаточно узкие коммуникационные технологии, такие как **протокольная встреча с иностранцами и прием гостей**.

Эффективность всех видов деловых коммуникаций зависит от опыта специалиста, уровня затрат и сложившихся традиций.

В недавних изменениях деловой жизни преобладает составляющая схождения двух технологий: компьютерной и коммуникационной. В результате информация может обрабатываться в более солидных объемах и гораздо быстрее, чем было доступно предыдущим поколениям.

Достижения в сфере увеличения памяти и мощностей переработки информации компьютерами впечатляют, но фундаментальным изменением последних лет явилось укрепление связи компьютерной и коммуникационной технологий. Ключевым моментом этого схождения стало превращение информации в «цифровую». Другими словами, ее превращение в последовательности двоичных чисел.

Каким окажется воздействие новых технологий на форму и содержание нашего общения? Частичный ответ может быть найден в сравнении нынешних цифровых форматов с их «аналоговыми» предшественниками. Оно проливает свет на ряд новых и интересных вещей, которые можно позволить себе в отношении информации, если она представлена в двоичной форме. Ее можно хранить, копировать, подвергать манипуляциям и обеспечивать доступ к ней такими способами, которые были немыслимы всего несколько лет назад.

Хранение. В крохотном пространстве теперь можно хранить громадные объемы информации. Наиболее знакомым примером такого хранилища является компакт-диск с миллиардами двоичных «переключателей», вытравленных на его блестящей поверхности. На одном CD-ROM может, например, уместиться текст солидной энциклопедии.

Копирование. Каждый раз, когда вы делаете копию с использованием «аналоговой» технологии вроде видеомэгнитофона или обычного фотокопирования, что-то непременно теряется в качестве. Цифровые же источники – это только перечни двоичных чисел. Как результат, ваш оригинал, первая и миллионная копии будут совершенно идентичными. Это хорошие новости как для пиратов программного обеспечения, так и для честных издателей.

Манипулирование. Обычные пишущие машинки имели единственный шрифтовой набор. Максимум разнообразия, которое вы могли себе позволить, – буквы верхнего регистра и подчеркивание отдельных слов. Шрифт, размер символов и цвет текста, получаемого с помощью редакторского процессора, можно менять одним прикосновением к клавише.

Доступ. Обычные системы хранения славились тенденцией делать информацию недоступной. Бумажные документы терялись, застрекая у задних стенок архивных шкафов, в местной библиотеке не оказывалось нужной вам книги, и всегда было трудно найти любимую запись на музыкальной кассете. Когда та же информация хранится в цифровой форме, к ней возможен незамедлительный доступ каждого, кто имеет в своем распоряжении подходящие возможности коммуникации. Единицы хранения могут быть индексированы во многом точно так же, как записи на компакт-диске. Кроме того, их можно доставлять в любое место планеты (и даже в космическое пространство над планетой).

Рассмотрим, как компьютерная и коммуникационная технологии сходятся в трех ключевых областях: корпоративных «Intranet», глобальной Internet и перестроении знакомого старого офисного оборудования в цифровые машины, работающие в сети.

Рабочие сети для локального региона (LAN) представляют собой комбинацию аппаратного обеспечения – в основном файловых серверов, персональных компьютеров и кабелей – и контроллерного программного обеспечения. Они в состоянии связывать большое число компьютеров, расположенных в одном здании или в каком-то одном компактном месте, например в студенческом городке колледжа. Рабочие сети для широкого региона (WAN) выполняют ту же задачу применительно к ряду различных мест, например, разнесенных географически производственных участков компании. Широкие внутренние рабочие сети компаний перестраиваются с использованием стандартного программного обеспечения Internet для их превращения в «корпоративные Intranet». Intranet предлагает некую «цельную» коммуникацию между внутренней рабочей сетью и более широким миром. Эта двунаправленная связь через «Web-server» предоставляет штату, потребителям и поставщикам простой доступ к «домашним» данным, иногда на-

зываемым «складами данных», плюс возможность поиска внешних источников по Internet.

«Сервер» – это в основном компьютер большой мощности с быстродействующим процессором и достаточным объемом памяти для хранения сетевого программного обеспечения, разделяемого прикладного программного обеспечения (например, редакторских процессоров, систем развернутых балансов) и большого количества данных (например, входящей электронной почты и баз данных компании). Дополнительная роль «Web-серверов» заключается в обеспечении «мостика» между внутренней рабочей сетью и Internet. Конечно, как только организация создает электронную связь с внешним миром, крайне важными проблемами менеджмента становятся безопасность и конфиденциальность. Существует много способов защиты точных данных от шпионов и диверсантов. Первой линией обороны является некий «брандмауэр». Это может быть либо какая-то часть аппаратного оборудования, либо программа, нацеленная на прекращение несанкционированного доступа во внутреннюю рабочую сеть. Перед отправкой конфиденциальных данных они могут быть превращены в «тайнопись». Это означает, что содержание сообщения представляется бессмысленным для любого, кроме получателя, имеющего шифр к тайнописи.

Наиболее популярной формой диверсии является выпуск на свободу программного вируса. Оказавшись внутри рабочей сети, вирус может распространять самовоспроизводящиеся коды от машины к машине, разрушая данные. Использование программного обеспечения для вирусной проверки стало теперь рутинной процедурой, но оно не может обеспечить полную защиту; чтобы принимать в расчет вновь появляющиеся вирусы, необходимо регулярное обновление этого программного обеспечения. Ориентируясь на «сценарий наихудшего случая», многие организации имеют под рукой какую-либо программу выхода из бедственного положения. «Дубликатные» копии всех важных данных хранятся на носителях в «удаленном» от сети месте. В случае безнадежной порчи данных вирусом или их разрушения в результате пожара, взрыва либо стихийного бедствия они могут быть восстановлены из хранилища дубликатов. Как и в других сферах жизни, требования индивидуальной приватности и корпоративной безопасности время от времени вступают в конфликт. Например, когда менеджер рабочей сети осуществляет мониторинг доступа штата в Internet, работающие по найму люди воспринимают это как назойливое подглядывание. Есть и другие трудные проблемы, которые приходится решать каждой организации.

Интернет – революционная внешняя коммуникация. Эта прославленная глобальная рабочая сеть в действительности состоит из определенной комбинации по случаю связанных файловых серверов и линий передач. «Хребет» (т. е. главные дальние связи Internet) обеспечивается ведущими телекоммуникационными компаниями, а оплачивается «поставщиками услуг». Поставщики услуг (например, CompuServe, Virgin Net и Pipex) действуют как оптовики, продающие доступ компаниям и индивидам. В 1983 году был введен так называемый Internet Protocol (IP), ставший общим стандартом, позво-

ляющим одной машине осуществлять коммуникацию с другой, направляя сообщения по ее уникальному адресу. Когда в конце 1980-х годов правительство США прекратило финансирование сети, тогдашние пользователи начали перепрофилировать ее как Internet. Это совпало с массовым расширением сферы применения персональных компьютеров, завоевывавших признание все большего числа новых пользователей. Благодаря всемирной паутине (World Wide Web или WWW) навигация в сети теперь осуществляется много проще и более упорядоченно. Этот графический интерфейс трактует информацию каждого Web-сайта как последовательность страниц; пользователи могут перескакивать с одного сайта на другой, просто устанавливая курсор на высвечиваемые слова, так называемые «связи гипертекста», и щелкая мышью.

По мере осознания долгосрочного потенциала Internet розничные торговцы, финансовые учреждения и индустрия развлечений все более деловито занимаются поиском благоприятных коммерческих возможностей на базе паутины, в том числе предлагая услуги по подписке. Между тем доступ в Internet продолжает оставаться совершенно открытым и равным. Каждый, кто располагает бюджетом порядка 1500 фунтов стерлингов, в настоящее время может связать персональный компьютер с местной телефонной сетью, сконструировать имеющую профессиональный вид Web-страницу, заплатить умеренную плату за подписку на услуги поставщика и осуществлять контакты с миллионами потенциальных потребителей либо индивидов-единомышленников на всем земном шаре.

Такое офисное оборудование, как фотокопировальные аппараты, перекидные стойки, картотечные системы, телефонные автоответчики и коммутаторные панели вряд ли выглядят объектами революционных изменений. Однако использование этих вещей ведет к следующей фазе процесса схождения технологий. В каждом конкретном случае общим элементом является цифровое представление информации. На этой стадии первоначальное средство в значительной степени становится неуместным; оно может нести в себе письменные слова на электронной перекидной стойке («доске оригинала»), произнесенные слова, записанные как «голосовая почта», или бланк заявления, переданного через цифровой сканер. Как только содержание этих сообщений преобразуется в двоичный код, его можно хранить, с ним можно манипулировать, его можно передавать куда угодно по рабочей сети. Одним из результатов реализации этого преимущества является начавшееся исчезновение границ между индустриями копировальной техники и полиграфического (приводимого в действие программными средствами) оборудования.

На заре компьютеризации бизнеса все концентрировалось вокруг главного системного компьютера. Достижения сетевой технологии плюс, широко рекламируемые возможности Internet ведут к смещению акцентов на электронную связь, работающую мгновенно и доступную повсеместно.

В любом бизнесе приходится заниматься непрекращающейся «бумажной гонкой». Типовая страховая компания или правительственное агентство могут обрабатывать более 2000 единиц входящей почты в день; кроме того,

поддерживаются сотни тысяч полупостоянных файлов, содержащих детальные данные о клиентах и находящихся в работе проектах. Программное обеспечение рабочего потока уже сейчас может воплотить нереальные мечты о «бесбумажном офисе» в повседневную реальность. Оно комбинирует в себе технологии сканирования, описанные выше, с программным обеспечением обработки документов. Теоретически это открывает доступ ко всем преимуществам, которые может дать перевод документации в цифровое представление, включая:

- ускоренную обработку документов;
- снижение затрат на штат канцелярских работников;
- снижение затрат на материалы и хранение документации;
- сведение к минимуму канцелярских ошибок и ошибок «клавишного набора»;
- широкие возможности отслеживания и поиска документов;
- облегчение разделения и интеграции архивных данных.

Комбинация этих факторов должна привести к улучшению обслуживания потребителей и снижению цен. Первый шаг в деле настройки системы рабочего потока – детальный анализ рутинных и предвидимых процессов организации, таких как обработка счетов-фактур или переупорядочивание фондов. Затем программное обеспечение приводится в соответствие с потребительскими нуждами с целью создания версии, обеспечивающей автоматизацию процесса обработки. Многие канцелярские задачи вроде клавишного набора детальных данных о потребителе, архивации бумажных документов и проверки просроченных платежей могут быть упрощены. Цифровые сканеры используются для преобразования входящих «твердых оригиналов» (например, письма, отчета или формы) в электронный формат. На этой стадии каждый документ необходимо индексировать. Программное обеспечение индексирования создает базу данных с уникальной записью каждого документа, а последовательность индексных полей, таких как дата, составитель документа, тема или ключевые слова, дают людям возможность впоследствии находить их и восстанавливать в исходном виде.

Форма рабочего потока должна планироваться и внедряться методом «сверху вниз»; другими словами, она должна работать одинаково во всей организации. Однако значительная доля бумажной работы в бизнесе возникает в связи с нерутинными и «одинокими» проектами, такими как разработка новой продукции или проведение какого-то специального мероприятия. Такого рода деятельность может поддерживаться «неструктурированным рабочим потоком». Он в равной мере обладает возможностями своих структурированных собратьев, включая упор на цифровое преобразование информации и отправку документов коллегам по рабочей сети. Тем не менее, поскольку необходимо принимать в расчет и удовлетворять меняющиеся требования относительно небольшой группы лиц, систему неструктурированного рабочего потока должны разрабатывать сами пользователи методом «снизу вверх».

3.2. Групповая динамика

Во всей цепи взаимосвязанных действий по управлению персоналом, начиная с приема сотрудника на работу и кончая уходом его из организации, от 50 до 80 % времени менеджеров тратится на групповые виды деятельности. Эффективность работы любого руководителя тесным образом связана с пониманием особенностей групповой работы и со способностью правильно действовать в качестве члена менеджерской группы и управлять собственной рабочей группой [33].

Группа – это относительно обособленное объединение небольшого количества людей (обычно не более 10), находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение достаточно долгого промежутка времени. Взаимодействие членов группы базируется на некоем общем интересе и может быть связано с достижением общей цели. При этом группа обладает определенным групповым потенциалом, либо же групповыми возможностями, позволяющими ей вступать во взаимодействие с окружением и адаптироваться к изменениям, происходящим в окружении.

Большинство людей принадлежат к нескольким группам. Индивиды участвуют во многих группах: семейных, учебных, организационных, партийных, по интересам и т.д. Группа является естественной и неизбежной частью жизни человека. Существуют постоянные, временные и случайные группы.

Некоторые группы являются свободными. В них вступают по желанию. Другие имеют обязательный характер (появившись на свет, мы не выбираем семью, этническую группу или нацию).

Организация любого размера состоит из нескольких групп, главным образом из-за необходимости разделения труда. В больших организациях сотни и тысячи малых групп.

Стадии развития группы:

Формирование: выработка целей и процедур работы; налаживание отношений; подчиненность; знакомство и отработка ролей; выяснение "стоимости" пребывания в группе.

Бурление: обострение проблем, конфликты; обострение чувств; борьба за власть; угнетение от эксплуатации группой; требуется управление ситуацией.

Нормализация: начинают думать о работе; терпимость к другому, компромисс; устанавливаются правила работы; развитие сплоченности, сотрудничества; развивается разделенная ответственность.

Работа: роли приняты и поняты; проявление "группового" эффекта; развиваются нормы работы, культура; взаимозависимость, взаимодействие.

Расформирование: роспуск; уход лидера; исчезновение цели; бюрократические трудности.

Формальные группы создаются по воле руководства для организации производственного процесса. Формальные группы характеризуются органи-

зованной структурой. Социальные отношения здесь носят безличный характер и осуществляются через предварительно определенные роли. Эти роли имеют тенденцию к формализации в соответствии с нормами, определяемыми внешней средой, культурой. Существуют три основных типа формальных групп: группа руководителей; производственные группы; комитеты.

Группа руководителя состоит из руководителей и его непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, могут быть руководителями групп. Пример такой группы – директор магазина и заведующие его отделами.

Производственные группы включают руководителя и его подчиненных, которые занимаются производственным процессом (мастер и рабочий, завотдела магазина и продавцы, руководители коммерческого отдела и коммерческие агенты).

Комитет представляет временное административное образование, в которое могут входить специалисты из различных отделов организаций. Руководитель может назначаться или выбираться. После окончания работы распускается.

Эффективное управление каждой формальной группой внутри организации имеет решающее значение. Эти взаимосвязанные группы представляют собой блоки, образующие организацию. Организация в целом в состоянии эффективно выполнять свои глобальные задачи только при условии, что задачи каждого из ее структурных подразделений согласованы таким образом, чтобы обеспечивать деятельность друг друга.

Кроме того, группа в целом влияет на поведение отдельной личности. Поэтому, чем лучше понимает руководитель специфику деятельности группы и факторы ее эффективности и чем лучше он владеет искусством эффективного управления группой, тем с большей вероятностью он сможет повысить производительность труда этого подразделения и организации в целом.

Наряду с формальными группами в каждой формальной организации существует сложное переплетение неформальных групп, которые образовались без вмешательства руководства.

Формальная организация создается по воле руководства, но как только она создана, она становится также и социальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не по предписаниям руководства. Из социальных взаимоотношений рождается множество дружественных групп, неформальных групп, которые все вместе представляют неформальную организацию.

Неформальные организации. Неформальные организации – это спонтанно образованная группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. У неформальной группы много общего с формальными организациями, в которые они оказываются вписанными. Неформальные организации также имеют иерархию лидеров и задач. В неформальной группе существуют личные социальные отношения, которые осуществляются в ролях, определяемых внутренней средой. Содержание этих ролей – результат взаимодействия внутри группы.

Основные причины вступления в неформальную группу: принадлежность; помощь; защита; общение; тесное общение и симпатия.

Характеристика неформальных групп (организаций):

социальный контроль. Для того чтобы быть принятым группой и иметь в ней устойчивое положение личность должна соблюдать некоторые нормы. Каждая группа имеет правила относительно одежды, поведения, общения, видов работы и т.д. Социальный контроль оказывает влияние и на достижение целей формальной организации;

сопротивление или поддержка нововведений. Изменения в организации могут представлять по мнению группы угрозу деятельности и даже существования неформальной группы;

наличие неформальных лидеров. Такой лидер приобретает свое положение, добивается власти, применяет ее по отношению к другим членам группы, но, как правило, в соответствии с теми полномочиями, которые делегирует ему сама группа. Неформальный лидер имеет две функции: помощь группе в достижении ее целей; укрепление ее сплоченности.

Управление неформальной организацией. В процессе своей деятельности в организации люди вступают во взаимодействие, которое способствует проявлению чувств – положительных и отрицательных эмоций в отношении друг друга. Эти эмоции влияют на то, как люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействие в будущем.

Основные способы привлечения неформальных групп к повышению эффективности деятельности организации:

- признание существования неформальных групп;
- заслушивание мнений членов и лидеров неформальных групп для снижения противодействия целям организации;
- просчет возможных отрицательных воздействий на неформалов каких-либо мероприятий;
- ослабление сопротивления переменам за счет разрешения группам участвовать в обслуживании и принятии решений;
- выдача точной информации, что может препятствовать распространению слухов.

Размер группы. Идеальная группа должна состоять из 3 – 9 человек (предпочтительное число 5). В случае увеличения размера группы общение между ее членами становится затруднительным, особенно по достижении согласия. Кроме того, это приводит к разделению группы на подгруппы.

Состав группы. Это степень сходства личности и точек зрения, подходов, которые проявляются при решении проблем. Рекомендуются, чтобы группа состояла из нескольких личностей, так как это сулит большую эффективность, чем наличие схожих точек зрения, благодаря чему появляется большее число вариантов решения и выбор решения, которое более качественно.

Групповые нормы. Нормы признаны подсказать членам группы, какое поведение и какая работа от них ожидается. С этими нормами отдельная личность может рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку. Важнейшие групповые нормы: гордость за организацию; достижение целей; прибыльность; коллективный труд; профессиональная подго-

товка; отношение к нововведениям; отношение к заказчикам и партнерам; защита частности.

Сплоченность. Это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе в целом. Сплоченная группа хорошо работает, в ней меньше недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия, а производительность труда выше.

Групповое единомыслие – это тенденция подавления отдельной личностью своих действий и взглядов на какие-либо явления, чтобы не нарушать гармонию групп.

Конфликтность – это разнообразие мнений и позиций, что повышает вероятность споров и острых противоречий.

Статус членов группы. Включает несколько аспектов: место в должностной иерархии; название должности; расположение кабинета; образование; социальные таланты; информированность; накопленный опыт.

Роли членов группы. Критическим фактором, определяющим эффективность работы группы, является поведение каждого из членов группы. Существуют две основные направленности ролей для создания нормально работающей группы. Целевые роли распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их. Поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее созданию активной жизни и деятельности группы.

Типы поведения в группах. *Целевые роли:* инициирование деятельности; поиск информации; сбор мнений; предоставление информации; высказывание мнений; проработка; координирование; обобщение.

Поддерживающие роли: поощрение; обеспечение участия; установление критериев; исполнительность; выражение чувств группы; описание реакции членов группы на идеи и варианты решения проблемы.

Рекомендации для повышения эффективности групповых собраний:

Составление повестки дня и беглый просмотр ее ведущими членами группы перед началом собрания.

Обеспечение свободного обмена мнениями между членами группы для выявления различных позиций и точек зрения.

Использование способностей и возможностей всех членов организации, а также их компетентности, опыта, информированности.

Создание атмосферы доверия, чтобы члены группы не стеснялись открыто и тактично комментировать точки зрения и идеи, которые они разделяют.

Рассмотрение конфликта как положительного фактора и стремление эффективно управлять им.

В конце собрания краткое суммирование проведенного обсуждения и определение программы действий, планов в свете принятых решений.

Борьба с единомыслием:

внушение членам групп, что они могут свободно сообщать информацию;

назначение одного члена группы на роль "адвоката дьявола" – человека, защищающего явно неправомерное дело или абсурдное предложение;

заслушивание различных точек зрения и критики так же спокойно, как и конструктивные комментарии;

отделение усилий по генерированию идей от их оценки;

если на собрании присутствуют подчиненные, выслушивают сначала их идеи и мнения.

Комитет – эта группа людей, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания. Ситуация, когда управление с помощью комитетов является предпочтительней:

проблема требует большого опыта в какой-либо области деятельности, когда можно использовать членов комитета для принятия решений или консультирования;

предлагаемое решение может оказаться весьма непопулярным и может вызвать недовольство членов коллектива;

коллективное принятие решений способствует привлечению подчиненных к участию в процессе принятия решения;

есть необходимость координировать работу разных подразделений организации;

нежелательно сосредоточивать всю власть в руках одного человека, а сделать распределение полномочий между отдельными лицами для избежания ошибок и ослабления давления на руководство.

Недостатки комитетов: отсутствие описания прав и обязанностей; потеря времени; чрезмерные затраты; единомыслие; порождение посредственности.

Индивид и группа. Взаимодействие человека и группы всегда носит двусторонний характер: человек своим трудом, своими действиями способствует решению групповых задач, но и группа оказывает большое влияние на человека, помогая ему удовлетворять его потребности безопасности, любви, уважения, самовыражения, формирования личности, устранения беспокойств и т.п. В группах с хорошими взаимоотношениями, с активной внутригрупповой жизнью люди имеют лучшее здоровье и лучшую мораль, они лучше защищены от внешних воздействий и работают эффективнее, чем люди, находящиеся в изолированном состоянии, либо же в "больных" группах, пораженных неразрешимыми конфликтами и нестабильностью. Группа защищает индивида, поддерживает его и обучает как умению выполнять задачи, так и нормам и правилам поведения в группе.

Группа не только помогает человеку выживать и совершенствовать свои профессиональные качества, она меняет его поведение, делая человека зачастую существенно отличным от того, каким он был, когда находился вне группы. Эти воздействия группы на человека имеют много проявлений.

Во-первых, под общественным влиянием происходят изменения таких характеристик человека, как восприятие, мотивация, сфера внимания, система оценок и т.д. Человек расширяет сферу своего внимания за счет усиления внимания к интересам других членов группы. Его жизнь оказывается в зави-

симости от действий его коллег, и это существенно меняет его взгляд на себя, на свое место в окружении и на окружающих.

Во-вторых, в группе человек получает определенный относительный "вес". Группа не только распределяет задания и роли, но и определяет относительную позицию каждого. Члены группы могут делать совершенно одинаковую работу, но иметь при этом разный "вес" в группе. И это будет дополнительной существенной характеристикой для индивида, которой он не обладал и не мог обладать, находясь вне группы. Для многих членов группы эта характеристика может быть не менее важной, чем их формальная позиция.

В-третьих, группа помогает индивиду обрести новое видение своего "я". Человек начинает идентифицировать себя с группой, и это приводит к существенным изменениям в его мировосприятии, в понимании своего места в мире и своего предназначения.

В-четвертых, находясь в группе, участвуя в обсуждениях и выработке решений, человек может выдать предложения и идеи, которые он никогда не выдал бы, если бы осмысливал проблему в одиночку. Эффект воздействия на человека "мозговой атаки" существенно повышает его творческий потенциал.

В-пятых, отмечено, что в группе человек гораздо в большей мере склонен принимать риск, чем в ситуации, когда он действует один. В ряде случаев эта особенность изменения поведения человека является источником более действенного и активного поведения людей в групповом окружении, чем если бы они действовали в одиночку.

Неверно думать, что группа меняет человека так, как ей захочется. Часто многим воздействиям со стороны группы человек долго сопротивляется, многие воздействия он воспринимает только частично, некоторые он отрицает полностью. Процессы адаптации человека к группе и подстройки группы к человеку являются неоднозначными, сложными и достаточно длительными. Входя в группу, вступая во взаимодействие с групповым окружением, человек не только изменяется сам, но оказывает воздействие на группу, на других ее членов.

Находясь во взаимодействии с группой, человек пытается различными способами воздействовать на нее, вносить изменения в ее функционирование с тем, чтобы это было приемлемо для него, удобно ему и позволяло ему справляться со своими обязанностями. Естественно, и форма воздействия, и степень влияния человека на группу существенно зависят как от его личностных характеристик, его возможностей оказывать влияние, так и от характеристик группы. Человек обычно выражает свое отношение к группе с позиций того, что он считает. При этом его рассуждения всегда находятся в зависимости от той позиции, которую он занимает в группе, от выполняемой им роли, от возложенного на него задания и соответственно от того, какие цели и интересы он преследует сам лично.

Взаимодействие человека с группой может носить либо характер кооперации, либо слияния, либо конфликта. Для каждой формы взаимодействия может наблюдаться различная степень проявления. То есть, например, можно

говорить о скрытом конфликте, о слабом конфликте или же о неразрешимом конфликте.

В случае кооперации между членом группы и группой устанавливаются доверительные и благожелательные отношения. Человек рассматривает цели группы как не противоречащие его целям, он готов к поиску путей улучшения взаимодействия, положительно, хотя и с переосмыслением собственных позиций, воспринимает решения группы и готов к поиску путей поддержания отношений с группой на взаимовыгодной основе.

3.3. Конфликтология

Слово "конфликт" происходит от латинского *conflictus*, первоначально понимаемое как столкновение. Это слово в довольно близком, но не тождественном значении применяется в социальной психологии. Во многих случаях под конфликтом понимают одну из форм человеческого взаимодействия, в основе которого лежат различного рода реальные или иллюзорные, объективные или субъективные, в различной степени осознанные противоречия между людьми, с попытками их разрешения на фоне проявления эмоций. Как известно, основными формами взаимодействия людей в совместной деятельности являются кооперация, соревнование (конкуренция), приспособление и конфликт.

Конфликт возникает часто в ситуациях, когда в процессе достижения цели сталкиваются интересы различных людей или социальных групп. Дело заключается в том, что в стремлении добиться поставленной цели, каждый индивид осознанно или неосознанно формирует в глубинах своей психики положительный исход той или иной деятельности. И когда кто-то или что-то препятствует осуществлению данного намерения, порождается явление фрустрации, вызывающее какую-то форму конфликтного состояния.

Обычно под **фрустрацией** понимают один из видов психической дезорганизации личности, вызванной субъективным восприятием препятствия на пути к цели. Такие препятствия различаются по силе, но они всегда социальные по своей природе. Если препятствия преодолимые, столкнувшись с ними, личность применяет тактику обхода и достигает цели своих устремлений, фрустрация здесь не возникает.

Итак, психологической подоплекой конфликта выступает фрустрация, проявляющаяся в виде дезорганизации внутреннего состояния личности на социальное препятствие к достижению цели. Но есть другой, не менее значимый подтекст конфликта, в частности, покушение на чувство собственного достоинства личности, человеческое "Я". Этот подтекст появляется в системе межличностного общения, в производственной обстановке, при проведении массовых мероприятий. Обычно – это разносы начальства, различного рода колкости юмористов, проработка людей на коллективных мероприятиях. Опросы и наблюдения показывают, что нередко в качестве подтекста выступает бестактная критика. Хотя известно, что критика жизненно полезна и необхо-

дима. Причиной же конфликта она становится лишь потому, что теряет свои основные черты – заботу об общем деле и гласность.

Говоря о конфликтах в деловом мире, следует указать два вида экстремальных ситуаций: остроконфликтная и провоцирующая. Для первой, которая возникает особенно часто, характерны скоротечное возникновение или проявление конфликта, высокий накал эмоций и чувств. Провоцирующая ситуация в деловых отношениях – достаточно редкое явление, проявляет себя в явной или скрытой форме, когда делаются попытки компрометации кого-либо из деловых партнеров или искусственно создаются трудности для осуществления конкретных деловых функций.

Конфликт в той или иной степени своего проявления имеет место почти в каждой встрече или беседе, но особенно часто создается конфликтная ситуация во время ведения коммерческих переговоров. Конфликты не антагонистические противоречия: они реально преодолимы. Необходимы только терпение и настойчивость. Фактор времени может оказаться решающим, так как конфликт и пожар страшны своим разрастанием, которое происходит по схеме (рис. 3.6).

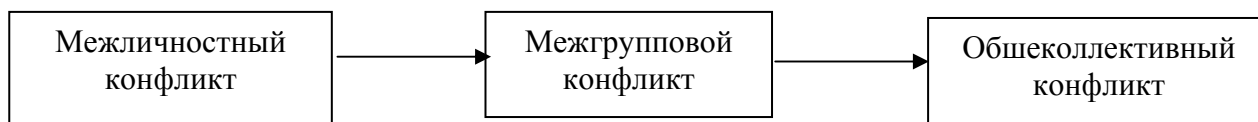


Рис. 3.6. Схема разрастания конфликта

Это объясняется тем, что участники конфликта ищут поддержки у других, особенно стараются привлечь на свою сторону руководителя. Исходный конфликт обрастает новыми участниками. При этом эмоции все время нарастают. Это свидетельствует о том, что, получив информацию о конфликте, необходимо действовать, а не ждать его разрастания. Однако конфликты носят не только отрицательный, но и положительный характер.

Слово "конфликт" обычно воспринимается людьми с негативных позиций. Многие современные авторы считают, что конфликты в организациях не только невозможны, но иногда и желательны, это не обязательно негативное явление. Если конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает найти большее число альтернатив, лучше осознать цели организации, делает процесс принятия решения группой более эффективным, дает возможность самореализации отдельной личности, а порой помогает сделать многое из того, что кажется невозможным в обычных условиях, то такой конфликт называется функциональным и ведет к повышению эффективности организации. Если же в результате конфликта не происходит достижения целей организации в целом и удовлетворение потребностей отдельной личности, то такой конфликт носит название «дисфункциональный» и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации.

Характерными признаками конфликтной ситуации в коллективе являются:

- установление фактов унижения достоинства личности в официальной или неофициальной обстановке;

- резкое изменение в отношении к деятельности (функциональным обязанностям);

- уклонение от выполнения указаний, распоряжений непосредственных (вышестоящих) начальников;

- обоюдное или одностороннее словесное или физическое оскорбление;

- замкнутость, уединение, подавленность отдельных лиц;

- формальная постановка работы по управлению персоналом;

- негативные суждения об окружающей обстановке, о жизни и деятельности сослуживцев и должностных лиц.

Условиями, определенным образом влияющими на возникновение конфликтных ситуаций в организациях, также могут быть:

- искусственно сохраняющиеся в группах отрицательные бытовые, национальные и иные обычаи и традиции, которые могут привноситься отдельными членами коллектива и навязчиво культивироваться;

- недостатки в организации труда и быта членов трудового коллектива и членов их семей;

- преобладание в коллективе аморальных, безнравственных отношений между отдельными членами коллектива как по "вертикали", так и по "горизонтали", которые могут складываться в силу неблагоприятного подбора людей и других субъективных причин;

- недоверие начальника к подчиненным, выражающееся в излишней опеке и подмене подчиненных при выполнении ими своих обязанностей;

- предвзятое отношение начальника к подчиненному и наоборот;

- снисходительное отношение отдельных начальников к подчиненным. Оно чаще всего выражается в терпимости и всепрощении недостатков у так называемых "незаменимых активистов", например, участников спортивных состязаний, художественной самодеятельности и т.п.;

- наличие в трудовом коллективе неофициальных микрогрупп с отрицательной направленностью. В основе таких групп лежит, как правило, стремление отдельных членов коллектива к уклонению от общественной работы, недовольство высокой требовательностью руководителя, личные симпатии, антипатии, привязанности и т.п.

Типы конфликтов. Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже могут быть желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число трудностей и проблем. Это делает процесс принятия

решения группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации.

В социальной психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Так, например, конфликт может быть внутриличностным (между родственными симпатиями и чувством служебного долга руководителя); межличностными (между руководителем и его заместителем по поводу должности, премии между сотрудниками); между личностью и организацией, в которую она входит, между организациями или группами одного или различного статуса.

Возможны также классификации конфликтов по горизонтали (между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг к другу), по вертикали (между людьми, находящимися в подчинении друг к другу) и смешанные, в которых представлены и те, и другие. Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они составляют 70-80 % от всех остальных. Они также наиболее нежелательны для руководителя, так как в них он как бы "связан по рукам и ногам". Дело в том, что в этом случае каждое действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта.

В зависимости от того, разыгрывается ли конфликт внутри одной личности или между различными лицами, группами лиц или системами, говорят об интраперсональных или интерперсональных конфликтах (табл. 3.1).

Таблица 3.1. Виды конфликтов

Интраперсональные (социальные) конфликты				Интерперсональные (психологические) конфликты			
кон- фликты желаний	кон- фликты аверсий	конфликты между жела- ниями и аверсиями	межлично- стные кон- фликты	групповые конфликты		системные конфликты	
				внутри- группо- вые	межгруппо- вые	учреж- денче- ские	внеш- ние

Интраперсональный конфликт может включать:

стремление индивидуума к осуществлению нескольких конкурирующих желаний (конфликты желаний), например, стремление к профессиональному совершенствованию и заботе о семье;

избегание двух нежелательных результатов (конфликты аверсий), например, увольнение сотрудника или угроза собственному положению;

страх перед исполнением желания из-за отрицательных сопутствующих обстоятельств (конфликт желания и аверсии), например, карьера ценой ущерба для коллеги.

Интраперсональные конфликты индивидуумы в большинстве случаев могут разрешить, переживая сами с собой или обсуждая со своими доверенными людьми; они представляют собой больше психологическую проблему, чем проблему экономики организации. Тем не менее менеджеры должны принимать во внимание конфликты этого рода в рамках руководства персоналом или неформальных контактов.

Интерперсональные (социальные) конфликты – это конфликты, которые разыгрываются между:

лицами (интериндивидуальные конфликты), например, между сотрудниками или между менеджерами и сотрудниками, интрагрупповые конфликты, например, конфликты между менеджерами из-за возможностей продвижения;

группами (интергрупповые конфликты), например, между менеджерами предприятия и представительным органом работающих по найму;

системами или подсистемами (учрежденческие или системные конфликты), например, между отдельными предприятиями концерна, отраслевыми предприятиями, филиалами или конфликт между предприятием и его окружением, в т.ч. муниципалитетом, общиной или гражданской инициативой [42].

В теории менеджмента говорят о четырех видах конфликтов:

Внутриличностный конфликт имеет различные формы. Одна из распространенных форм – ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должны быть результаты его деятельности. Конфликт возникает, когда требуются взаимоисключающие результаты. Другая форма внутриличностного конфликта – это противоречие между производственными требованиями, с одной стороны, и личностными потребностями и ценностями, с другой. Этот конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

Межличностный конфликт в организациях является самым распространенным. Проявляется он по-разному. Например, как борьба руководителей различных структурных и функциональных подразделений за ограниченные ресурсы, рабочую силу, капиталовложения и инвестиции, время использования оборудования, одобрение проекта и т.п., или конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии.

Конфликт между личностью и группой. Производственные группы ус-
танавливают нормы поведения и выработки, присущие конкретно только им. Каждый член группы должен их соблюдать, чтобы быть принятым нефор-

мальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Конфликт возникает, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, а также если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Конфликт между личностью и группой может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя, между необходимостью обеспечить соответствующую производительность и соблюдать "правила" организации. Например, руководитель, вынужден принимать дисциплинарные меры, которые непопулярны у подчиненных. В свою очередь, подчиненные могут изменить отношение к руководителю, дестабилизируя обстановку, что может выразиться в снижении производительности.

Межгрупповой конфликт возникает в организациях, состоящих из множества формальных и неформальных групп. Поскольку у различных групп существуют отличные друг от друга цели, неизбежны конфликты даже в самых эффективных организациях. Например, конфликт между структурой маркетинга и структурой производства на предприятии или разногласия между линейным и штабным персоналом. Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться "рассчитываться" с ним снижением производительности.

По сфере возникновения и развития конфликты можно классифицировать следующим образом.

Конфликты делового ("инструментального") характера могут быть вызваны многими причинами: неясные приоритеты или отсутствие консенсуса относительно приоритетов; отсутствие взаимопонимания и недоразумения, неадекватная коммуникабельность; недостаточный обмен идеями и мнениями и недостаточная их координация; неясное разделение задач.

Конфликты социоэмоционального характера могут быть связаны с предубеждениями против имиджа определенного лица, который он культивирует, а также с вопросами признания и доверия. Часто предметом конфликта становятся обязательство по отождествлению с группами, институтами и символами, а также система ценностей определенного лица. Конфликты могут быть связаны с личными отношениями, т.е. с взаимодействием людей и возникающими при этом реакциями, включая сильные негативные чувства.

Конфликты, связанные с ведением переговоров, происходят при распределении ограниченных ресурсов (деньги, оборудование, площадь, интересные задачи, автоматизация и др.). При этом каждая сторона старается добиться большей выгоды для себя.

Конфликты, связанные с отношениями силы и зависимости, проявляются в виде соперничества за усиление своей стратегической позиции. При отношениях "горизонтального" характера они проявляются в виде соперничества, при отношениях "вертикального" характера – в виде сопротивления низшего звена высшему, "сопротивления изменению" и борьбы низшего звена за большую автономию и против чрезмерного контроля.

Конфликты, связанные с социоэмоциональными отношениями, требуют усиления способности к пониманию у обеих сторон или установления и систематического наращивания взаимного доверия и признания.

Конфликты, возникающие при силовых отношениях, требуют иного подхода. Силовой тип, как правило, не детерминирует содержание конфликта, однако он детерминирует рамки, в которых его следует разрешать. Иногда оказывается необходимым изменять силовой баланс перед рассмотрением других типов конфликта, например, если стороны пребывают в состоянии постоянных разногласий относительно разделения своих задач вследствие отсутствия центральной власти.

По распределению между сторонами потерь и выигрышей конфликты можно разделить на симметричные и асимметричные. В первом случае они распределяются поровну; во втором – одни выигрывают или теряют существенно больше, чем другие.

Предметами конфликтов могут быть различные оценки, роли, представления об отношениях обмена, о компетенциях и предпочтительных действиях.

Участниками конфликтных отношений могут быть внутренние или внешние участники, т.е. менеджеры, сотрудники, клиенты, поставщики, союзы и т.д.

Выделяются шесть типов "конфликтных" личностей, которые вольно или невольно провоцируют дополнительные столкновения с окружающими.

К ним относятся:

демонстративные, стремящиеся быть в центре внимания, являющиеся инициаторами споров, в которых проявляют излишние эмоции;

ригидные, обладающие завышенной самооценкой, не считающиеся с мнением других, некритически относящиеся к своим поступкам, болезненно обидчивые, склонные вымещать зло на окружающих;

неуправляемые, отличающиеся импульсивностью, агрессивностью, непредсказуемостью поведения, слабым самоконтролем;

сверхточные, характеризующиеся излишней требовательностью, мнительностью, подозрительностью, мелочностью;

целенаправленно конфликтные, рассматривающие конфликт как средство достижения собственных целей, склонные манипулировать окружающими в своих интересах;

бесконфликтные, которые своим стремлением всем угодить только создают новые конфликты.

Итак, есть участники конфликта, есть неделимый предмет конфликта. Если сюда добавить претензии оппонентов на единоличное обладание объектом конфликта, то эти три составляющие образуют конфликтную ситуацию. Но конфликтная ситуация – это еще не конфликт. Она может существовать сколь угодно долго, а конфликт так и не наступит, если не будет инцидента, т.е. действия со стороны одного из оппонентов, направленного на овладение объектом конфликта. А конфликтная ситуация плюс инцидент – это уже и есть конфликт.

Причины возникновения конфликтов. Конфликт в деловом мире вызывается различными причинами и протекает при различных обстоятельствах. Чаще всего он вызывается нарушением или несоблюдением норм деловой этики или возникает в результате столкновения противоположных мнений, несовместимых ценностей, различных оценок и подходов.

Конфликты ценностных ориентаций обычно возникают непредвиденно, стихийно. Чаще всего "пищу" им дают отрицательные оценки, носящие критический характер. Поэтому такие оценки лучше не делать, а если и делать, то очень осторожно. Американский психолог Д. Карнеги утверждает, что критика является той "опасной искрой, которая может вызвать взрыв в пороховом погребе гордости". "Вместо того чтобы осуждать людей, их нужно понять: попытаться представить, почему они поступают именно так, а не иначе. Это намного полезнее и интереснее, чем заниматься критикой". В условиях конфликтной ситуации, связанной с критикой действий собеседника, главное не потерять внутреннего самообладания, сразу же прекратить критику, постараться объективно оценить истинные причины, вызвавшие недовольство, и любым способом смягчить напряженную ситуацию, а дальше, как говорится, "дело техники", т. е. уметь использовать свои этические знания, выдержку, такт.

Существенно способствуют созданию конфликтных ситуаций неправильные манеры поведения и различные дурные привычки. Поэтому следует в присутствии собеседника избегать таких типичных ошибок, как, например, сидеть развалившись в кресле, раскачиваясь на стуле, сидеть на самом кончике стула, класть ногу на ногу, качать ногой во время разговора, следует постоянно держать под контролем свои руки.

Допустима классификация конфликтов также по характеру вызвавших их причин. Перечислить все причины возникновения конфликтов не представляется возможным. Они вызываются следующими тремя группами причин:

- трудовым процессом;

- психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, т.е. их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действия руководителя, плохой психологической коммуникацией и т.д.;

- личностным своеобразием членов группы. Например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью и т.д.

В качестве примера можно взять наиболее распространенные причины возникновения конфликтов в организациях.

Стремление подчинять. Под этим подразумеваются попытки организаций расширить сферу своих полномочий. Это может привести к увеличению размеров организаций: растет количество должностей, следовательно, повышаются шансы продвижения по службе. Члены подразделений организации обычно отождествляют себя со своим подразделением и его деятельностью. Они рассуждают с позиций максимального достижения целей своего подраз-

деления и не думают о том, какие еще цели можно было бы достичь, если бы они сэкономили дефицитные ресурсы организации. Поэтому, когда составляется смета, каждое подразделение старается добиться максимально возможных средств.

Различие исходных позиций. Две взаимодействующие группы могут вступить в конфликт просто потому, что они находятся на разных исходных позициях. Такие конфликты могут возникать из-за разных жизненных ценностей или трудностей в общении, возникающих из-за разницы в образовании и, следовательно, во взглядах и лексике. В рамках одной унитарной организации, скажем у экономического сектора, есть трудности в общении с юридическим отделом, потому что они плохо понимают друг друга: экономистов обучали чистой науке, а в подготовке юристов упор делался на мораль и традиции. Точно так же сотрудники оперативного подразделения будут затруднены в общении со специалистами отдела кадров, занимающимися штатным расписанием, или с финансистами-аналитиками.

Различие в групповой идентификации. Помимо различий в исходных позициях межгрупповой конфликт может возникнуть просто в силу различия групповой идентификации. Каждая группа склонна считать свои функции более важными для организации, чем функции других групп, т. е. члены подразделений организации склонны идентифицировать себя со своим подразделением. Конфликты, вызванные различием идентификации, часто наблюдаются в учреждениях социального обеспечения.

Распределение ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получают меньшую долю от общего количества. Необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта. Некоторые типы организационных структур и отношений способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач.

Различия в целях. Возможность конфликта увеличивается по мере того как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации.

Различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того что-

бы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей.

Различия в манере поведения и жизненном опыте. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность, и которые готовы оспаривать каждое слово. И вот такие ершистые личности создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтами. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию как самоуважение, скорее вступают в конфликт.

Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, – неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе.

Кроме того, причины вызывающие конфликты могут быть объективными (от людей не зависящими) и субъективными (рис. 3.7).

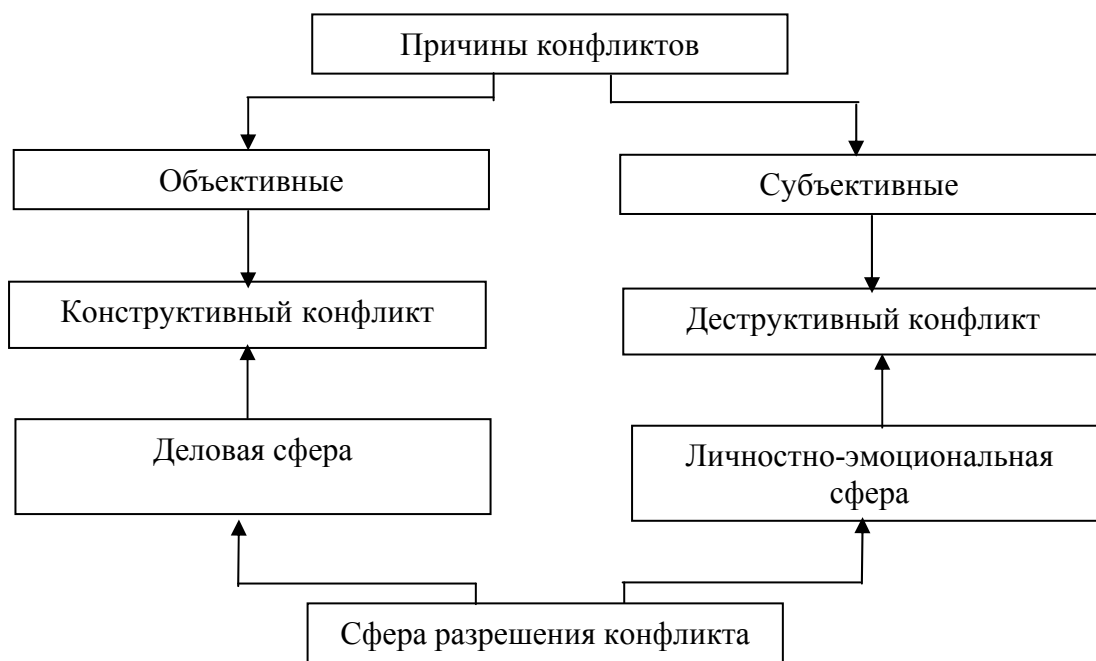


Рис. 3.7. Взаимосвязь причин, характера и сферы разрешения конфликтов

Причины конструктивных конфликтов (недостатки в организации труда):

санитарно-гигиенические (освещенность, влажность, температура, вибрация, излучение);

психофизиологические (эмоциональная, нервно-психическая, физиологическая нагрузка, монотонность труда);
эстетические (архитектурно-строительное оформление, интерьер);
несовершенная система оплаты труда (например, продуктами);
недостатки в организации труда (режим труда и отдыха, простои, "штормовщина");
сверхурочные задания;
упущения в технологии;
необеспеченность заданий ресурсами;
отсутствие четкости в распределении обязанностей (слишком расплывчатые или устаревшие должностные инструкции);
низкий уровень трудовой и исполнительской дисциплины;
конфликтные (способствующие возникновению конфликтов) организационные структуры.

Эти причины объективны. Их устранение в деловой сфере означают усовершенствование производства.

Причин деструктивных конфликтов (чаще всего это неправильные действия руководителя и подчиненного) может быть несколько.

Нарушение служебной этики:

всевозможные появления грубости, высокомерия, неуважительного отношения;
обман (явный и неявный), невыполнение обещаний;
нетерпимость к мнениям, отличным от собственного, зажим критики, ущемление прав подчиненного;
злоупотребление служебным положением;
поручение исполнителю "через голову" непосредственного руководителя;
утаивание информации (в т. ч. неосознанное), ставящее подчиненного в положение неопределенности;
критика, принижающая достоинства человека.

Нарушение трудового законодательства (как буквы, так и духа закона о труде):

попытки действовать самостоятельно, не считаясь с законами;
нарушение формальных процедур.
Несправедливая оценка руководителем подчиненных:
ошибки в применении поощрений и наказаний;
недостатки в распределении работ между исполнителями;
установление оклада, нарушающего баланс "вклад – оклад";
приглашение работника "со стороны", когда кандидаты на эту должность есть в самом коллективе;
болезненное отношение к авторитету подчиненного;
огольная или неконкретная критика группы подчиненного;

нечеткая формулировка заданий, в результате чего подчиненный думает: "Он сам не знает, чего хочет!", а начальник считает, что подчиненный бес-толковый;

недооценка руководителем разъяснительной работы.

Предупреждение конфликта. Всем известно, что болезнь легче предупредить, чем лечить. Так и конфликты. Их зарождение надо уметь распознавать с самого начала. Если можно предположить возникновение неконструктивного конфликта, то можно заранее заблокировать те места, где они могут возникнуть, убрать те причины, которые могут привести к острым противостояниям. Большое значение для профилактики конфликта имеет четкая организация труда, бесперебойный режим работы, моральное удовлетворение работников. Конфликт легко предупредить в хорошо организованном коллективе. Чем сплоченнее коллектив, тем меньше возможности возникновения в нем неконструктивных конфликтов.

Конфликт в организации наделен воспитательной, организующей и мобилизующей возможностями. Его производственная и повседневная деятельность, непрерывно проводимая воспитательная работа формируют у членов коллектива духовную общность, мастерство, товарищество, солидарность и моральную устойчивость. Все это сплачивает людей, нормализуют взаимоотношения, устраняет конфликтные тенденции. В каждом коллективе имеются все условия для обеспечения здорового психологического климата, в принципе исключающего конфликты с негативной направленностью. В этом плане играет порой решающую роль руководитель трудового коллектива, осуществляющий организаторскую и воспитательную деятельность, которая включает следующие функции:

поддержание плановой, разумной организации повседневной деятельности в трудовом коллективе;

использование научных программ и методов изучения и оценки персонала;

постоянная индивидуальная работа с подчиненными, в особенности с теми, кто имеет конфликтную направленность;

плановый и дифференцированный подход к работе со всеми работниками;

создание и поддержание благоприятных межличностных отношений между отдельными членами коллектива;

внимательное изучение условий жизнедеятельности как на работе, так и вне работы всех категорий работников.

Весьма важной предпосылкой предупреждения негативных явлений в трудовых коллективах является правильное использование и развитие руководителями коллектива критики и самоанализа поведения среди членов трудового коллектива. Критика и самоанализ, осуществляемые в условиях гласности, помогают устранять все то, что мешает людям успешно взаимодействовать, создает напряжение, порождает вражду. Здесь имеет большое значение учет особенностей поведения людей в конфликтных си-

туациях и их тактика действий в условиях конфликта. Наблюдается две базовых тактики – соперничество и уступчивость. Однако в силу того что большинство людей склонны проявлять бесконфликтную деятельность, выделяются три производственных тактики – уход, компромисс и сотрудничество.

Как свидетельствуют жизненные наблюдения, в любом коллективе есть разнополюсные типы людей: одни из которых склонны придерживаться тактики соперничества, они являются носителями конфликтности; другие же придерживаются тактики уступчивости, а также ухода от конфликтных ситуаций.

Эти два типа людей, хотя они и имеют разные тактики поведения в конфликтной ситуации, тем не менее обнаруживают ряд сходных признаков поведения в т.ч.: обычно проигрывают в ситуациях борьбы и споров; выражают свою точку зрения извиняющимся тоном; считают, что проиграют, если выразят несогласие с оппонентом; переживают, когда другие не понимают их доводов; избегают говорить о своем несогласии в глаза; воспринимают расхождения во мнениях очень эмоционально; считают, что в конфликтных ситуациях не следует "высовываться"; часто стоят перед искушением уступить оппоненту; считают, что люди трудно переживают конфликтную ситуацию; никогда не действуют сгоряча.

В зависимости от рассмотренной глубины конфликта, для его разрешения применяют разные меры.

Административные меры. Это, прежде всего, перемещения, организационные выводы, взыскания и наказания. Поскольку в своей основе административные меры уподоблены хирургическому инструменту; они должны применяться крайне осторожно, на нравственной основе, методически правильно. В противном случае конфликт не будет разрешен, он может даже обостриться.

Педагогические меры. Оказываются действенными в тех случаях, когда глубина конфликта оказывается небольшой. В ситуациях "служебного конфликта" меры могут обеспечить создание благоприятного фона для вовлечения в процесс нормализации обстановки сотрудников, с которыми взаимодействуют конфликтующие.

Психологические меры. Применяются во всех случаях разрешения конфликта, однако ведущими становятся в тех случаях, когда конфликтующие сами не в состоянии выйти из противоборства, хотя и желают этого – руководитель берет на себя роль консультанта. Применение психологических мер обуславливается фактором наличия у конфликтующих глубокой личностной дезорганизации. Это явление выступает в самых разнообразных формах психологической защиты. Разрешение конфликтов неразрывно связано с управлением конфликтной ситуацией. Способы управления конфликтной ситуацией можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

Структурные методы. *Разъяснение требований к деятельности.* Одним из лучших средств, предотвращающих дисфункциональный конфликт, – разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и

подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четкое определение политики, процедур и правил в организации. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы и для себя, и для того, чтобы подчиненные хорошо поняли, что ждут от них как в плане деятельности, так и в плане поведения.

Координационные и интеграционные механизмы. Один из самых распространенных механизмов – цепь команд. В управлении организацией очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские совещания. Исследования показывают, что организации, которые поддерживали необходимый для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого.

Общеорганизационные комплексные цели. Установление таких целей перед структурными подразделениями или группами сотрудников позволяет скоординировать действия для достижения общей цели, поскольку для эффективного осуществления таких целей требуется тесное взаимодействие и сотрудничество всего персонала организации. Идея, которая заложена в эти действия, – направить усилия всех участников на достижение общей цели.

Структура системы вознаграждений. Вознаграждения можно использовать как метод разрешения противоречий, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий конфликта. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно при этом, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Межличностные методы. Межличностные методы управления конфликтными ситуациями основываются на выборе определенного стиля поведения, учитывающегося три компонента: собственный стиль, стиль других вовлеченных в конфликт людей, природу самого конфликта.

Существуют пять основных стилей поведения в конфликтной ситуации, в основу классификации которых положена система Томаса-Килменна, разработанная в 1972 г. Эта система позволяет ориентировать любого человека в случае попадания его в конфликтную ситуацию. Основные стили поведения в конфликтной ситуации связаны с общим источником конфликта несовпадением интересов двух или более сторон. Стиль поведения любого человека в конфликте определяется: мерой удовлетворения собственных интересов; активностью или пассивностью действий; мерой удовлетворения интересов другой стороны; индивидуальными или совместными действиями (рис. 3.8).

Мера удовле- твора- ния соб- ствен- ных интересов	Индивидуальные действия	Совместные действия	Активные действия
	Конкуренция	Сотрудничество	
	Компромисс		Пассивные действия
	Уклонение	Приспособление	
	Мера удовлетворения интересов другой стороны		

Рис. 3.8. Сетка Томаса – Килменна

Исходя из этого выделяют 5 стилей поведения в конфликтной ситуации.

Конкуренция, соперничество (открытая борьба за свои интересы, упорное отстаивание позиций). Применяется в случаях, когда требуются быстрые решительные меры в непредвиденной ситуации; при решении глобальных проблем, связанных с эффективностью деятельности; при взаимодействии с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль, конфликтующий чувствует, что у него нет выбора и ему нечего терять.

Приспособление (изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий в ущерб своим интересам). Наиболее важной задачей является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта. Этот стиль может быть применен в следующих ситуациях:

предмет разногласия связан с более сложными проблемами по сравнению с теми, что рассматриваются сейчас, а пока необходимо упрочить взаимное доверие, существует возможность позволить подчиненным действовать по собственному усмотрению, чтобы они приобрели уроки из собственных ошибок;

необходимо признать собственную неправду;

для отстаивания своей точки зрения требуется много времени и затрат интеллектуальных усилий; человека не особо волнует случившееся;

человек чувствует, что важнее сохранить с оппонентом хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы;

человек понял, что итог намного важнее для его оппонента, чем для вас.

Компромисс находится в середине сетки Томаса – Килменна. Его суть заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия путем взаимных уступок. Такой подход к разрешению конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы;

обе стороны обладают одинаковой властью и имеют исключительные интересы;

удовлетворение вашего желания имеет для вас небольшое значение;

необходимо принять срочное решение при дефиците времени;

оппонентов устраивает временное решение;

необходимо время для урегулирования сложных проблем;

компромисс позволяет сторонам сохранить взаимоотношения друг с другом, и они предпочитают получить хоть что-то, чем потерять все.

Уклонение (попытка выйти из конфликта, не решая его). Стиль уклонения может быть применен в следующих ситуациях:

- источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с более важными задачами;

- необходимо время, чтобы восстановить спокойствие и создать условия для трезвой оценки ситуации;

- изучение ситуации и поиск дополнительной информации о природе конфликта представляется более предпочтительным, чем немедленное принятие какого-либо решения;

- предмет спора не имеет отношения к делу, уводит в сторону и при этом является симптомом других более сложных проблем;

- подчиненный может сам успешно урегулировать конфликт;

- напряженность слишком велика и одна из сторон ощущает необходимость ослабления накала;

- сторона не может или даже не хочет решить конфликт в свою пользу;

- у стороны мало полномочий для решения проблемы;

- немедленно решить проблему опасно, так как открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию.

Сотрудничество – совместная выработка решений, удовлетворяющих интересы всех сторон, пусть длительная и состоящая из нескольких этапов, но идущих на пользу дела. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих ситуациях:

- необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений;

- целями обсуждения являются приобретение совместного опыта работы и получение интересной информации;

- необходима интеграция точек зрения и сближение мнений и сотрудников;

- представляется важным усиление личной вовлеченности в деятельность и групповая сплоченность;

- у оппонентов тесные, длительные и взаимозависимые отношения;

- у оппонентов есть время поработать над возникшей проблемой;

- оппоненты хотят поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой решений. В случае уклонения от конфликта в проигрыше остаются обе стороны. В случае выбора стилей конкуренции и приспособления один из участников остается в выигрыше, а другой проигрывает.

В случае применения стиля компромисса существует опасность неиспользования всех возможных альтернатив для разрешения конфликта, особенно на ранних его стадиях.

Обе стороны выигрывают лишь в ситуации сотрудничества, когда удовлетворяются интересы обеих сторон. Этот стиль является наиболее трудным, поскольку для совместного принятия решений требуются определенные усилия и время, а самое главное – обоюдное желание для разрешения конфликта.

Реализация стиля сотрудничества происходит по алгоритму:

- определение проблемы как совокупности целей; определение приемлемых для всех сторон решений;
- сосредоточение на проблеме, а не на личных качествах сторон;
- создание атмосферы доверия, увеличение взаимного сотрудничества и обмена информацией;
- соблюдение благоприятной атмосферы общения, проявление симпатии и расположения к другой стороне;
- выслушивание мнения другой стороны без проявления недоброжелательства и угроз.

Метод управления конфликтом с помощью стиля сотрудничества может привести к оптимальному решению проблемы. Если атмосфера в организации позволяет в сложных ситуациях выявить всю палитру мнений и точек зрения, если в организации налажена система деловых коммуникаций, то появление конфликтующих позиций предпочтительно, поскольку управление ситуацией может происходить с помощью метода сотрудничества. Все другие межличностные методы разрешения конфликтов могут лишь ограничить или на время предотвратить конфликт, но не приведут к оптимальному решению.

Любой человек, сообразуясь с собственными целями, которые он преследует, вступая в конфликт, может эффективно уметь использовать каждый из стилей поведения и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства. Наилучший подход будет определяться конкретной ситуацией, а также складом характера человека.

Управление конфликтной ситуацией. Итак, если конфликт уже возник, то меры по его преодолению могут относиться к психическому управлению скрытыми конфликтами (осознание конфликта, уклонение от конфликта) и/или к фактическому разрешению открытых конфликтов [42] (табл. 3.2).

Таблица 3.2. Преодоление конфликта

Осознание конфликта	Обход конфликта						Разрешение конфликта		
	Отход	Лишение возможностей	Переориентация	Изоляция	Вытеснение	Сотсуществование	Силовое	Разрешение по приговору	Кооперативное
							Борьба	Случайное	Посредническое
							Принуждение	Арбитражное или совместное	Путем переговоров

Распознавание и осознание конфликтов может также рассматриваться как вариант разрешения конфликтов, так как скрытые конфликты могут вскрываться и преодолеваются как открытые конфликты. Объективно существующие конфликты становятся субъективно воспринимаемыми. Этим мо-

жет достигаться то, что снова наступает интеграция и гармония. Осознание может, однако, происходить и в ожидании идущего в определенном направлении дополнительного разрешения конфликта. Осознание может быть целесообразным и потому, что момент разрешения как раз является благоприятным или потому, что конфликт еще находится на небольшом уровне. Также могут разоблачаться мнимые конфликты.

Вариантом выявления и осознания конфликтов могут быть институционализированные бюро жалоб, кассационные процессы или органы, представляющие интересы (производственный совет, контрольная комиссия). Мероприятия, касающиеся групп, и личные беседы могут содействовать расширению осознания конфликтов. Иногда усиление какой-либо позиции путем преувеличения противоречий также может спровоцировать осознание конфликта.

Вариантом преодоления открытых конфликтов является обход конфликта. Он важен, прежде всего, тогда, когда успешное разрешение конфликта представляется невозможным. Участвующие в конфликте лица выходят из состояния напряженности или отходят от конфронтации. Это может происходить благодаря следующим мерам.

Отход, т. е. участник конфликта побуждается к выполнению поставленных ему задач. Например, взамен получения других преимуществ. Возможно также и неохотное подчинение ввиду осознания бесперспективности упорства. Например, устрашающие примеры.

Изоляция, т. е. один или несколько участников конфликта изолируются, благодаря чему сокращаются их контакты. Например, отпуск или перемещение контрагента.

Лишение возможностей, т. е. у одного или нескольких участников конфликта отбираются средства власти, которые необходимы для осуществления своих интересов. Например, благодаря недостатку времени из-за чрезмерной занятости контрагента.

Вытеснение, т. е. конфликты игнорируются, отрицаются или замалчиваются авторитетными создателями мнения или самими участниками. Это делается в надежде, что напряженная ситуация с течением времени иссякнет сама собой.

Переориентация, т. е. используемая для конфликта энергия направляется в другом направлении. Например, на общие задачи или против внешних врагов конфликтующих сторон.

Сосуществование, т. е. отказ участников разрешать определенный конфликт, возникающий благодаря осознанию конфликтующими сторонами приоритета общих целей, молчаливому согласованию общих интересов.

Разрешение конфликта, напротив, устраняет открытый конфликт осуществлением интересов одной стороны или учетом интересов обеих сторон. В качестве вариантов разрешения могут различаться:

силовое разрешение, при котором конфликтующие стороны или третье лицо стремятся к победе интересов одной стороны с подавлением интересов противоположной стороны с применением силовых средств, в частности,

информационных средств, власти решений или санкций. Например, подрыва репутации, дискредитации, увольнения, препятствия продвижения по службе или повышению денежного содержания, сопротивления, понижения в должности;

разрешение по приговору, при этом разрешение конфликта достигается посредством решения, а именно случайного приговора, решения большинства или арбитражного решения (незаинтересованного третьего лица). Менеджеры часто делегируют решения конфликтов институализированными организациями. Например, комиссиям, примирительным службам, судам по разбору трудовых конфликтов;

кооперационное разрешение, при котором участники конфликта совместно работают с общей целью разрешения проблемы. Возможными вариантами при этом являются:

посредническое решение, при котором привлекается пользующаяся общим доверием третья сторона, и она добивается разрешения путем переговоров (убеждения, манипуляцией или примирения) конфликтующих сторон или с использованием собственного авторитета;

разрешение путем переговоров, причем в процессе переговоров с использованием влияния на ход переговоров (например, с помощью информационных преимуществ) и тактики переговоров (например, распоряжение, убеждение) в большинстве случаев по определенным правилам и после взаимных уступок достигается удовлетворяющий обе стороны компромисс; при известных обстоятельствах предмет спора делится;

совместное решение проблемы, при котором обе конфликтующие стороны, отказавшись от применения силовых средств и от тактики переговоров, равноправно и при взаимном уважении стараются достичь общего инновационного решения (консенсуса). Подходы могут состоять, например, в добровольном переходе к другим целевым установкам или в согласовании удовлетворения интересов по времени и месту. Иногда переложение общей задачи на конфликтующие стороны в другой области также может иметь положительное влияние и на кооперацию на поле конфликта.

Консультационный подход использует следующие методы:

экспертный: решение проблемы уже сформулированной организацией. Консультант исследует проблему, выносит решение и письменно излагает его в отчёте, который представляет клиенту;

консультация: консультант обучает клиента, развивает его интуицию и способность понимать и решать проблемы;

процедурный подход. Консультант руководит процессом изменения посредством указания достижимых процедур и конкретного их определения вместе с клиентом.

Необходимо выделить общие функции консультанта при различных вмешательствах:

прояснение сущности спора;

создание благоприятных условий для осуществления попыток преодолеть и разрешить спорные вопросы;

- улучшение коммуникации;
- формулирование различных правил управления конфликтом;
- оказание помощи в нахождении альтернативных решений;
- оказание помощи в "продаже" решения.

Консультирование можно рассматривать как директивные указания для вмешательств, однако довольно смутные и неопределенные. Были разработаны и более конкретные предложения для поддержания продуктивной конфронтации:

- определение у сторон стремления позитивно разрешить конфликтную ситуацию;

- поддержка и сохранение в равновесии силовых отношений, сложившихся в данной ситуации;

- координация заседаний, посвященных урегулированию конфронтации, например согласование с обеими сторонами времени и места их проведения; при этом инициатива должна исходить от консультанта, а не от сторон, вовлеченных в конфликт;

- чередование дифференциации и интеграции; успешная интеграция (решение проблемы) возможна только после тщательного исследования конкретных жалоб и мнений обеих сторон;

- обеспечение условий, способствующих развитию открытости;

- обеспечение надежной коммуникации;

- обеспечение оптимального напряжения в ситуации конфронтации.

Стратегия эффективного вмешательства, осуществляемого консультантом, следующая:

- завоевание авторитета. Стороны должны стремиться к позитивному разрешению конфликта и действовать соответствующим образом с помощью консультанта. Поэтому для консультанта очень важно установить хорошие взаимоотношения с обеими сторонами, не отдавая предпочтения ни одной из них, поскольку в таком случае его деятельность не будет эффективной;

- установление структуры взаимоотношений сторон. Консультант должен ясно представлять себе структуру участников конфликта;

- поддержание определённого равновесия сторон;

- поддержание определённого "оптимального" уровня интенсивности конфликта: использование "периода остывания", определение последствий затяжных конфликтов, исследование готовности сторон осуществлять рекомендуемые изменения;

- рекомендация вмешательств с учётом наличия четырёх видов конфликта (деловые, социоэмоциональные, при ведении переговоров о распределении ресурсов, силовые);

- детализация конфликта, конфронтация, синтез;

- чёткость и решительность в определении реально достижимых процедур, способствование постоянному прогрессу.

С учетом определенной адаптации данную стратегию можно рекомендовать для более широкого диапазона ситуаций, которые не являются кон-

фликтными. Она базируется на теории организации, объединяет разные консультационные подходы.

Рассмотренный подход к конфликту рассчитан на широкий диапазон отношений – от наличия незначительных недовольств до развившихся и обострившихся конфронтаций.

Последствия конфликта. Естественно, конфликты по-разному влияют на людей. Рассмотрим наиболее типичные их последствия.

Кризис. Такое последствие достаточно очевидно. Когда человек рвет свою связь с партнером, ясно, что это неразрешенный конфликт. Насилие также указывает на несомненное присутствие кризиса, равно как и ожесточенные споры, когда люди оскорбляют друг друга, потеряв контроль над эмоциями. В ходе кризиса обычные нормы поведения теряют силу. Человек становится способным на крайности – в своем воображении, а иногда и в реальности.

Напряжение. Это еще один очевидный сигнал. Состояние напряжения искажает наше восприятие другого человека и многих его действий. Наши взаимоотношения обременяются весом негативных установок и предвзятых мнений. Наши чувства по отношению к оппоненту значительно изменяются к худшему. Сами взаимоотношения с ним становятся источником непрерывного беспокойства. Ситуация подобна древесному сухостю, готовому к вспышке от первой искры.

Недоразумение. Человек зачастую впадает в недоразумение, делая ложные выводы из ситуации, чаще всего из-за недостаточно четкого выражения мыслей или отсутствия взаимопонимания. Иногда недоразумение вызвано тем, что данная ситуация связана с эмоциональной напряженностью одного из ее участников. В таком случае его мысли имеют склонность непрерывно возвращаться к одной и той же проблеме. Ее восприятие может искажаться.

Инциденты. Это сигнал о том, что индивидум является участником инцидента, несущего в себе зерно конфликта, причем обычно незначительный. Какая-то мелочь может вызвать временное волнение или раздражение, однако через несколько дней она нередко забывается.

Дискомфорт. Это интуитивное ощущение, что что-то не так, хотя выразить его словами трудно. В данном случае к интуиции полезно прислушаться, более того, ее надо приветствовать. Спросите себя: "Можно ли что-то сделать по этому поводу в данный момент?" В голову может прийти какой-то шаг, о котором и не подумалось бы в другое время. В другой ситуации ничего иного сделать нельзя, кроме как остаться на чеку. Если научиться опознавать сигналы дискомфорта и инцидентов и быстро реагировать на них, то можно зачастую предотвратить возникновение напряжения, недоразумений и кризисов.

Стресс. Если обсуждать стрессовую ситуацию как "переживания незнания, как реагировать на внезапный интенсивный и значимый раздражитель" [36], то столкновения с другими действиями, безусловно, являются стрессогенным явлением. Таким образом, стресс является психологическим и физиологическим атрибутом конфликта. В ходе развития конфликтной ситуа-

ции стресс может оказаться существенной содержательной детерминантой процесса разрешения конфликта. Это связано с особенностями переживания сторонами самого процесса, мобилизирующего или демобилизирующего ресурсы психики.

Фрустрация. Фрустрация является как атрибутивным явлением, так и генератором конфликтности. Факт обнаружения другого действия в качестве помехи или взаимоисключенности, несовместимости действий при их одновременной и равносильной желательности представляет собой собственно механизм фрустрации [36]. В тех случаях, когда фрустратором является не другое действие, а физическое препятствие или несубъективируемые обстоятельства, фрустрацию можно рассматривать как содержательное основание и генератор внутреннего конфликта, возникающего между дистанциями личности по поводу способа преодоления препятствия или его адекватного переживания.

Функциональные последствия конфликта (т.е. последствия, приводящие к достижению целей):

- существование приемлемого для всех сторон пути решения проблемы, который позволяет приобщить к этому процессу широкий круг людей и устранить трудности в осуществлении решений – враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли;

- увеличение вариантов сотрудничества между сторонами;

- уменьшение возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые по их мнению противоречат идеям руководителей;

- улучшение качества процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и "диагноз" ситуации ведут к лучшему ее пониманию;

- отделение симптомов от причин, разработка добавочных альтернатив и критериев их оценки;

- возможность проработки проблемы в исполнении еще до начала выполнения решения.

Дисфункциональные последствия конфликта:

- неудовлетворенность, рост текучести кадров и снижение производительности;

- уменьшение степени сотрудничества в будущем;

- сильная преданность своей группе и непродуктивная конкуренция с другими группами организации;

- представление о другой стороне как о "враге"; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны – как об отрицательных;

- сокращение взаимодействия и общения между сторонами;

- увеличение враждебности между сторонами;

- придание большего значения "победе" в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Некоторые люди применяют защиту для отгораживания от внешнего мира и других людей [19].

В зависимости от типа личности это ведет к возникновению межличностных конфликтов, повышает психологическую напряженность в коллективе и внутри личности, ведет к негативному восприятию инновации.

Управление конструктивными конфликтами. Сложность управления организациями в современных условиях обусловлена возникновением новых задач, свойственных режимам их кризиса и развития деятельности и приобретением ими иного качества по сравнению со стационарным режимом работы менеджера. Поэтому конфликт становится необходимым атрибутом организации, которая находится в экстремальных ситуациях.

Повышенная конфликтность связана с сопротивлением инновационным процессам, необходимостью освоения новых образцов поведения. Происходит расширение сфер межгрупповых конфликтов, порождаемых совместной деятельностью людей и подразделений в организации. И, наконец, появляется необходимость создания конструктивных конфликтов для генерации, выращивания и аргументирования новых идей.

Особая роль в управлении конфликтом принадлежит консультанту, роль которого может выполнять руководитель или специалист психологической службы отдела персонала. Эффективный консультант – это, прежде всего, специалист, способный видеть многообразие аспектов конфликта и освоивший творческий выбор средств деятельности в условиях конфликта.

Рассмотрим технологию эффективного вмешательства, осуществляемого консультантом. Эта технология определяется несколькими процедурами, т. е. основными условиями урегулирования конфликта. Данные процедуры рассматриваются как опорные точки, где должны приниматься существенные решения – о целесообразности вмешательств, их видах. Рассмотрим их подробнее.

Завоевание авторитета у сторон. Стороны должны стремиться к позитивному разрешению конфликта и действовать с помощью консультанта. Консультант должен установить на ранней стадии взаимоотношения со всеми сторонами, разъяснить свои намерения относительно конфликтной ситуации и обеспечить себе поддержку. Если одна из сторон не видит никакого смысла в урегулировании конфликта, то целесообразность дальнейшей деятельности консультанта вызывает сомнения.

Определение структуры взаимоотношений сторон. Широко распространенным методом при этом является интервью с представителями обеих сторон как способ получения необходимой информации. Консультант определяет степень своего авторитета, разграничение и внутреннюю структуру сторон, возможный состав группы, который может оказать ему поддержку. Это обеспечивает консультанта информацией об интенсивности конфликта, уровне симметрии и силовом балансе, природе, характере конфликта.

Поддержание равновесия сторон. Собственно приглашение консультанта может явиться свидетельством наличия между сторонами определенного равновесия и желания сторон разрешить противоречия. Наличие значительного силового различия указывает на большую вероятность того, что

более сильная сторона будет намерена разрешить конфликт посредством простого навязывания своей воли и принуждения другой стороны признавать ее.

Поддержка "оптимального" уровня интенсивности конфликта. Такое положение обуславливается тем, что ни одна из сторон не проявит готовности общения с другой стороной. Существует и другая опасность. Конфликт, который находится в состоянии очень быстрой эскалации, может оказаться, как показывает практика, вне сферы влияния консультанта.

Дифференциация вмешательства по видам конфликта. Конфликтные ситуации обычно связаны с одним из следующих видов отношений, возникающих в процессе совместной деятельности групп: деловыми ("инструментальными") отношениями, социоэмоциональными отношениями, отношениями при ведении переговоров о распределении ресурсов, силовыми отношениями.

Детализация конфликта, конфронтация, синтез. Этот повторяющийся процесс, каждый раз предусматривающий рассмотрение определенной части конфликта. Наилучшие результаты получаются тогда, когда этот метод будет поддержан обеими конфликтующими сторонами.

Целью обсуждений является как принятие решений, так и разъяснение перспектив обеих сторон. Конфронтация перспектив будет различной в зависимости от того, какой тип отношений доминирует: в вопросах делового характера это будут, главным образом, обсуждение и полемика, в вопросах социоэмоционального характера — представление себя на месте другого в вопросах распределения ресурсов, ведения переговоров.

Определение процедур достижения компромисса для каждой стороны. Четкость в определении ролей и алгоритмов работы сторон создает спокойную обстановку, необходимую для продолжения работы, в то время как неопределенность, нерешительность и двусмысленность вызывают сумятицу недоверия. Если консультант не способен регулировать взаимодействие между сторонами, легко возникает враждебная атмосфера, которая делает невозможными полемику и обсуждения.

Следует отметить целесообразность использования игрового подхода для принятия коллективных решений. Механизмом эффективной игровой деятельности является формирование продуктивного конфликта. Автором разработана методология игрового моделирования конфликтных ситуаций.

3.4. Деловая этика

Этика (от греч. *ethos* – обычай, нрав) – 1) учение о морали, нравственности; 2) принципы, отделяющие правильное поведение от неправильного. Термин «этика» впервые употребил Аристотель для обозначения практической философии, которая должна дать ответ на вопрос, что мы должны делать, чтобы совершать правильные, нравственные поступки. Важнейшими категориями этики являются: «добро», «зло», «справедливость», «благо», «ответственность», «долг», «совесть» и т.д.

Моралью могут быть названы принципы персональной этики, которые включают: беспокойство за благополучие других; уважение права других быть самостоятельными; надежность и честность; добровольное подчинение закону (за исключением гражданского неподчинения); справедливость; отказ от несправедливого преимущества над другими; благотворительность, возможность приносить пользу; предупреждение вредных последствий.

Содержание понятия «деловая этика» сводится к определенной форме поведения, основой которой является уважение интересов как своей фирмы, так и ее партнеров, клиентов и общества в целом, непричинение им вреда. Подобное правило распространяется и на конкурентов. Так, например, в кодексе предпринимателя во многих странах прямо запрещено наносить ущерб приемами, не связанными с конкурентной борьбой. Нормы этики направлены на получение благ максимальным числом участников рынка и предоставление равных возможностей доступа к ресурсам и результатам хозяйствования. Нарушение прав собственности, присвоение закрытой информации (инсайдерство), недостоверная реклама, ущемление свободы потребительского выбора, коммерческий шпионаж вызывают деформацию рыночных отношений, повышают риски и трансакционные издержки. Взятки и хищения возмещаются за чужой счет, нечестная информация отталкивает покупателей, дискриминация по непрофессиональным признакам и «переманивание мозгов» искажают отношения на рынке труда. Получение выгодных заказов на условиях, противоречащих конкурсной основе, т.е. за взятку или посредством шантажа и угроз, также разрушает рынок.

Универсальная этика относится к нормам поведения, которые являются обязательными для всех людей независимо от их профессиональной принадлежности или социальных функций.

Профессиональная этика (функциональная, ролевая) – кодекс поведения, обеспечивающий нравственный характер тех взаимоотношений между людьми, которые вытекают из их профессиональной деятельности.

Основой современной деловой этики выступает социальный контракт и социальная ответственность фирмы. При этом социальный контракт представляет собой неформальное соглашение фирмы и ее внешнего окружения о единых нормах поведения. Обязательной составляющей этики бизнеса является социальная ответственность фирмы, которая понимается как максимальное использование ее преимуществ и сведение к минимуму негатива, затрагивающего как участников бизнеса, так и общество в целом.

Этика деловых отношений – деловая этика, базирующаяся на честности, открытости, верности данному слову, способности эффективно функционировать на рынке в соответствии с действующим законодательством, установленными правилами и традициями; научная дисциплина, изучающая применение этических принципов в деловых ситуациях.

Наиболее важными вопросами в деловой этике являются следующие:
взаимоотношение между корпоративной и универсальной этикой;
проблемы социальной ответственности бизнеса;

вопросы приложения общих этических принципов к конкретным ситуациям принятия решений;

способы повышения этического уровня организации;

влияние религиозных и культурных ценностей на поведение и др.

Традиционно этику деловых отношений принято разделять на макроэтику и микроэтику.

Макроэтика – та часть этики деловых отношений, которая рассматривает специфику моральных отношений как между макросубъектами социальной и экономической структуры общества (корпорациями, государством и обществом в целом), так и его частями.

Микроэтика – исследование специфики моральных отношений внутри корпорации, между корпорацией как моральным субъектом и ее работниками, а также держателями акций.

Этика бизнеса действует на трех соподчиненных иерархических уровнях:

Мировой уровень (гипернормы). Это нормы высшего уровня, основанные на общечеловеческих ценностях и зафиксированные в «Принципах международного бизнеса» – всемирном этическом кодексе, принятом в 1994 г. в Швейцарии представителями ведущих компаний и консультантов бизнеса из США, Западной Европы и Японии. В сжатом виде они сводятся к следующему:

социальная ответственность бизнеса (создание общественных благ, рабочих мест, повышение уровня жизни клиентов, служащих, акционеров, населения);

модернизация технологий производства, маркетинга и коммуникаций;

повышение доверия к бизнесу (при сохранении коммерческой тайны — искренность, честность, выполнение обещаний);

уважение норм и обеспечение равных возможностей в конкуренции;

признание верховенства этических норм (некоторые сделки, разрешенные законом, могут быть неприемлемы с точки зрения морали);

содействие свободе многосторонней торговли;

уважительное отношение к окружающей среде;

отказ от противозаконных действий (взяточничество, отмывание денег, продажа оружия террористам, наркоторговля и др.).

Особо выделяются моральные обязательства компаний и предпринимателей по отношению:

к покупателям – высокое качество товаров и услуг, честность в рекламе, уважение человеческого достоинства;

работникам – достойная оплата и условия труда, охрана здоровья и трудоспособности, равные права и возможности трудоустройства независимо от пола, возраста, расовой принадлежности, религиозных убеждений;

владельцам и инвесторам – отношения доверия, обязанность менеджеров по гарантированию справедливой прибыли на вложенный капитал, доступ к информации, ограниченный лишь рамками закона и условиями конкуренции;

поставщикам – справедливые и честные отношения с ними, включая ценообразование, лицензирование, отсутствие принуждения и излишних судебных разбирательств, развитие долговременных и устойчивых отношений, обмен информацией и привлечение к участию в процессе планирования, своевременная оплата поставок согласно условиям договоров, предпочтение тех поставщиков и подрядчиков, которые уважают человеческое достоинство;

конкурентам – взаимное уважение, развитие открытых рынков товаров и капиталов, отказ от использования сомнительных средств достижения конкурентных преимуществ, уважение физических и интеллектуальных прав собственности;

местному населению – поддержание мира и безопасности, соблюдение прав человека, уважение культурной целостности, спонсорские акции, участие компаний в гражданской жизни.

Гипернормы являются главенствующими по отношению к национальным, отраслевым и корпоративным этическим кодексам и нормам.

Национальные нормы (макроуровень, в масштабе отрасли или национальной экономики). Это гипернормы и близкие к ним этические постулаты, реализуемые в отраслевых или в национальных кодексах этики бизнеса. Важнейшими тут являются уважение частной собственности и рыночной конкуренции, достоверность информации, отсутствие несправедливой дискриминации на рынке труда,

Корпоративный уровень (микроуровень, в масштабе отдельной фирмы и ее клиентов). Это принципы доверия и отсутствия дискриминации в отношениях между поставщиками и покупателями, персоналом и администрацией, менеджерами и акционерами и т.д. Нарушение данных правил также влечет за собой различные потери (рост накладных расходов, конфликты и конфликтные ситуации и др.). На этом уровне решаются и частные этические проблемы, которые возникают буквально на каждом шагу, особенно в сфере управления людьми.

При формировании конкретного механизма принятия решения, учитывающего этический критерий, объективно возникают трудности, связанные с противоречиями межуровневых коммуникаций и разницей в природе самих норм. Такое положение подтверждают и различия во взглядах исследователей проблемы.

Обращает на себя внимание широкая дисперсия гипотез и выводов, приводимых различными авторами и группами авторов по проблемам, связанным с взаимодействием национальной деловой и корпоративной (организационной) культуры в современном мире.

Основные концепции в этике деловых отношений. В этике деловых отношений сложились четыре основных подхода к моральным проблемам бизнеса, опирающихся на четыре этических направления:

Религиозная концепция основана на религиозной этике, в основе которой лежит ориентация на абсолютные нравственные ценности, берущие свое на-

чало в иудео-христианской традиции: "Не лги", "Не укради", "Не лжесвидетельствуй против ближнего своего" и др.

Религиозные основания поведения человека, в том числе и в бизнесе, превратившись в культурную традицию, проявляются даже тогда, когда человек не задумывается о корнях своих предпочтений и пристрастий. Неслучайно в настоящее время бурно развивается область менеджмента, изучающая культурную специфику поведения в разных странах.

Теория утилитаризма – принцип, согласно которому действие является правомерным с этической точки зрения, если суммарный полезный эффект этого действия превышает суммарный полезный эффект любого другого действия, которое могло бы быть совершено вместо действия первого (т.е. в конечном счете правомерной является такая акция, которая дает наибольшую чистую прибыль по сравнению с другими вариантами).

Принцип утилитаризма предполагает наличие возможности количественного измерения благ, производимых путем совершения действий, возможность их суммирования, а также вычисления разности между количеством благ и количеством отрицательных результатов.

Согласно теории утилитаризма, корректный образ действий всегда одновременно является наиболее эффективным.

Деонтическая этика – третий подход к проблемам деловой жизни, согласно которому действие является морально оправданным для данного лица в том, и только в том случае, если причина, по которой осуществляется это действие, такова, что указанное лицо желало бы, чтобы все прочие лица в данной ситуации действовали бы так же.

В деонтической теории термин "право" используется для описания нормированного отношения человека к чему-либо. Право является мощным инструментом социальной регуляции, и его назначение состоит в том, чтобы обеспечивать для индивида возможность свободного выбора цели или рода деятельности и гарантировать этот выбор, защищая его. Наиболее важным среди различного рода прав являются так называемые моральные права (или права человека). Это права, которыми обладают все люди только потому, что они являются людьми.

Этика справедливости – четвертый подход к проблемам деловой жизни, исходящий из положения, что люди по своей природе являются общественными существами, которые должны жить в обществе и создавать социальные структуры для поддержания его функционирования. Основными ценностями для них являются человеческое равенство и справедливость как его выражение. Моральным долгом в этике справедливости, является подчинение закону, который должен быть одинаков для всех, принятие справедливых законов, отсутствие дискриминации и привилегий.

В целом моральные проблемы деловой жизни настолько сложны и многообразны, что решить их, исходя из позиций только одного направления, весьма сложно. В различных ситуациях и по отношению к различным субъектам необходимо опираться на различные этические принципы и ценности.

Технология делового общения. Для результативности бизнеса перво-степенное значение имеет безупречное с точки зрения этики и культуры проведение деловых контактов, взаимоотношений.

В деловых отношениях очень многое зависит от характера личных встреч, бесед, переговоров, совещаний. Деловая этика является своеобразным посредником, позволяющим быстрее найти оптимальное решение, сглаживая при этом острые углы, с достоинством выходить из затруднительных ситуаций.

Организационные аспекты включают составление программы приема партнеров; формирование группы участников переговоров; определение их места и времени; составление ежедневной повестки дня каждого заседания; согласование с заинтересованными сторонами касающихся их вопросов и т.д.

Чтобы овладеть принципами ведения бесед и переговоров, необходимо ими руководствоваться, применять на практике при всяком благоприятном случае. Трудно применять подобные рекомендации во всех случаях, но необходимо постоянно их учитывать.

Этикет – форма, манера поведения, правила учтивости и вежливости, принятые в том или ином обществе. Особенность этикета – сочетание формальных правил поведения в заранее определенных ситуациях со здравым смыслом, рациональностью и полезностью вложенного в них содержания.

Деловой этикет – это нормы, регламентирующие стиль работы, манеру общения между фирмами, имидж бизнесмена и т.д. Правила этикета, облаченные в конкретные формы поведения, указывают на единство двух его сторон:

морально-этическая – выражающая нравственные нормы: предупредительной заботы, уважения, защиты и т.д.;

эстетическая – свидетельствующая о красоте, изяществе форм поведения.

Культура поведения – поступки и формы общения людей, основанные на нравственности, эстетическом вкусе и соблюдении определенных норм.

Деловой этикет – форма делового общения, которая помогает ориентироваться в повторяющихся ситуациях. Знание делового этикета способствует овладению мастерством взаимных отношений, исходящих из принципов и норм деловой этики. Деловой этикет включает целый ряд правил, составляющих основу кодекса поведения, принятого для хорошо воспитанных людей. Рассмотрим эти правила более подробно.

Правила приветствия. Вежливость в обязательном порядке предполагает прежде всего приветствие.

Хотя общепринятым этикетом предусмотрено, что первым здоровается мужчина с женщиной, младший по возрасту со старшим, нижестоящий по должности с вышестоящим, цивилизованному бизнесмену не следует дожидаться, пока с ним поздоровается младший по возрасту или занимаемому положению партнер. Надо поприветствовать своего собеседника первым.

Приветствуя женщину на улице, мужчина снимает шляпу и перчатку. Когда он приветствует кого-либо на расстоянии, то делает легкий поклон и

прикасается рукой к шляпе или слегка ее приподнимает. Если сидит, то встает, после этого приветствует. Головной убор – зимнюю шапку, лыжную шапочку, кепку или берет – трогать не надо. Мужчина ограничивается легким поклоном, если приветствует на расстоянии, и снимает перчатку, если обменивается рукопожатием. В любом случаев момент приветствия во рту не должно быть сигареты и нельзя держать руку в кармане. Женщины слегка наклоняют голову и отвечают на приветствие улыбкой, они могут не вынимать руки из карманов пальто, жакета. Приветствие путем обмена рукопожатиями мужчинам рекомендуется делать всегда, женщинам — по обоюдному согласию.

Женщине в знак приветствия никогда не целуют руку на улице, это делают только в помещении.

Инициатором рукопожатия почти всегда должна быть женщина. Есть общее правило: старший является инициатором рукопожатия, женщина подает руку мужчине, замужняя женщина — незамужней; молодой человек не должен спешить первым пожать руку старшему или замужней женщине.

Правила обращения. Стиль обращения к деловым партнерам или подчиненным определяется общим стилем отношений, как в любом коллективе. Обращение "Вы" прежде всего свидетельствует о высокой культуре. Оно подчеркивает уважение к своему партнеру или коллеге. Обращение на "ты" в деловой обстановке нежелательно. Оно допустимо лишь тогда, когда может быть взаимным либо обусловлено неформальными отношениями.

В нашей стране испокон веков принято уважительно называть людей по имени и отчеству, такова наша традиция. По имени можно обращаться к ближайшим коллегам, если они молоды и не возражают против такого обращения.

К незнакомому человеку можно обратиться со словами: "гражданин", "господин", "сударь" или "сударыня", "девушка", "молодой человек".

Правила представления. Важным элементом вежливости в деловой жизни является представление, с помощью которого можно установить нужные и полезные связи. Этикетом предусмотрены определенные нормы, указывающие, когда и как необходимо представлять и быть представленным, и ими не следует пренебрегать. Прежде всего, принято представлять младшего по возрасту старшему, холостого – женатому, низшего по иерархии высшему, мужчину – женщине, более молодую женщину – старшей и т.д.

Когда жена представляет своего мужа, она обычно говорит: "Мой муж".

Когда мужчину представляют женщине, он встает и слегка кланяется, женщина в таких случаях не встает. Только что прибывшие на встречу или прием не представляются лицам, которые уже покидают его.

Если возникла необходимость быть представленным, а вокруг нет никого, кто мог бы вам в этом помочь, то следует подать руку и четко назвать себя.

Обязанности мужчин по этикету. По этикету на мужчину возлагаются некоторые обязанности. На улице он, как правило, должен идти слева от женщины, так как место справа принято считать более почетным и безопасным.

Мужчина, сопровождая женщину, не должен курить.

Отправляясь на такси на деловую встречу, мужчина подходит к автомашине и открывает правую заднюю дверь. Женщина садится первой.

Из автомашины первым выходит мужчина и помогает выйти женщине. Мужчина несколько опережает женщину, когда открывает дверь для нее, и входит в помещение вслед за женщиной. Этикет предусматривает такой порядок следования, руководствуясь основным правилом: мужчина должен быть готов прийти на помощь женщине в любой момент. Женщина может оступиться или поскользнуться, и тогда мужчина поддержит ее.

Денежные отношения. В деловом общении немаловажное значение придается вопросам нравственности. Особенно это касается денежных отношений. Если у вас имеются перед кем-либо денежные обязательства, они должны быть выполнены в срок. Если по какой-либо весьма уважительной причине вы не можете этого сделать, обязательно сообщите об этом и уточните, возможно или невозможно перенести этот срок. В последнем случае вы обязаны сдержать свое слово. Противное считалось и считается беспечным и безнравственным.

Организация деловых контактов. В деловом общении серьезное внимание уделяется правилам организации деловых контактов. Так, излишняя доступность руководителя не способствует созданию нормальной деловой обстановки и часто приводит к панибратству. Поэтому целесообразно максимально ограничить число лиц, имеющих право входить в кабинет старшего по должности без уведомления. Должен быть создан порядок, при котором входить в кабинет нельзя, если там уже кто-то находится.

Излишняя недоступность руководителя также нежелательна, так как она ведет к потере информации. В связи с этим весьма полезен такой порядок, при котором любой сотрудник и достаточно короткий срок и при максимально упрощенной процедуре мог бы попасть на прием к своему начальнику.

Деловая субординация. Вопросы субординации в деловом этикете имеют важное значение, поскольку управленческие отношения носят иерархический характер. При общении с подчиненными целесообразно применять так называемый принцип эмоциональной нейтральности, требующий ко всем сотрудникам относиться равно и выдержанно вне зависимости от личных симпатий и антипатий. Особенно щепетильным следует быть с подчиненными во внеслужебных отношениях, не злоупотреблять личными просьбами, поскольку последние ведут к фамильярности во взаимоотношениях и могут рано или поздно поставить руководителя в двусмысленное положение.

Визитные карточки. Основное назначение визитных карточек – представление деловых и официальных лиц друг другу при первом знакомстве.

Существует большое количество видов визитных карточек. Рассмотрим наиболее распространенные:

стандартная карточка. Фамилия, имя и отчество печатаются прописным шрифтом, должность – строчными буквами. Указываются адрес фирмы и телефон (в том числе домашний). Иногда указываются телекс и факс;

карточка для специальных и представительных целей. Указываются адрес и телефон фирмы. Если вам вручают такую карточку, значит ее владелец не настроен на продолжение контакта;

карточка фирмы. Используется для поздравления от имени фирмы.

Бизнесмену рекомендуется всегда иметь при себе не менее десяти своих визитных карточек.

Чаевые. Нам очень часто приходится давать чаевые. Однако чаевые даются не везде и не всегда. Чаевые обязательны, когда вам по вашей просьбе оказывают услуги, не предусмотренные обычным порядком обслуживания или программой. В таких случаях это обычная плата за услуги, например швейцару, вызвавшему для нас такси.

Другой вид чаевых – это дополнительная плата за услуги. Коридорному в гостинице, который приносит вам газеты, вы оплачиваете их стоимость, а также даете чаевые в размере 10 – 20% от нее. Рекомендуется давать чаевые официантам в ресторанах и барах, водителям такси, гардеробщикам и носильщикам.

В некоторых странах, например в Японии, в ресторанах и кафе чаевые давать не принято. Бывают случаи, когда чаевые вообще не дают — служащим бюро обслуживания в отелях, экономам на кораблях и т.п.

Одним из основных принципов деловой жизни является поддержание честных и уважительных отношений с партнерами. Соблюдение этого принципа еще более важно при сотрудничестве с зарубежными партнерами, поскольку поступки и действия, связанные с незнанием особенностей деловой этики и делового этикета в стране пребывания, могут вызвать отрицательную эмоциональную реакцию и, как следствие, отрицательно повлиять на результат делового взаимодействия. Существует и национальная специфика деловой этики и делового этикета, которую при деловой поездке за рубеж необходимо знать и обязательно учитывать.

3.5. Совместная деятельность

Основной организационной ячейкой является первичный трудовой коллектив. На его примере рассмотрим организационные основы совместной деятельности (сплоченность, мобильность).

Первичный трудовой коллектив – это объединение людей, входящих в одно подразделение, связанных совместной деятельностью и решающих под руководством одного и того же руководителя общую производственную задачу. В каждой организации существует система первичных коллективов. Наш первичный коллектив – это люди, с которыми мы, работая над общими задачами, вступаем в необходимые контакты. На этой основе складывается сложная система делового и личного взаимодействия работников. Основная деятельность коллектива определяет всю систему взаимоотношений и взаимодействий в нем, а также его психологические особенности.

Можно выделить следующие типы совместной деятельности, возникающие на основе единых организационно-экономических связей в коллективе.

Технологический тип совместной деятельности определяется особенностями технологического цикла. Жесткие технологические связи (как, например, при работе на конвейере) приводят к наиболее тесным контактам (и не только деловым, но и личным) между работниками, рабочие места которых рядом. Контакты же с другими членами коллектива подчас затруднены. Поэтому в таких бригадах возникают как бы отдельные подгруппы наиболее тесно связанных между собой людей.

Функциональный тип совместной деятельности связан с разделением производственного процесса по функциям, что и определяет характер контактов между работниками. При этом типе совместной деятельности особое значение приобретает согласованность индивидуальных усилий членов коллектива. При распределении функций между ними необходимо учитывать индивидуальные особенности деятельности разных людей: один способен развивать высокий темп, другой работает медленнее, но аккуратнее, каким-то членам группы трудно работать в паре, а другие отлично сработались и т.д. При таком типе взаимодействия в коллективе возникают широкие контакты между всеми членами группы, на личные же отношения существенное влияние оказывают деловые контакты и предпочтения.

Экономический тип совместной деятельности объединяет людей не столько самой деятельностью, сколько распределением коллективного заработка между ними. Здесь основной проблемой (и для руководителя, и для членов коллектива) является точная оценка индивидуального вклада каждого члена коллектива, причем с учетом не только объема и качества выполняемой работы, но и отношения к делу, готовности помочь другим, инициативы и т. д. Особое значение приобретают коллективность решения сложных вопросов материального вознаграждения, высокий авторитет руководителя и доверие к нему со стороны членов коллектива, уровень развития в коллективе отношений взаимного контроля, взаимной ответственности и т.д.

Социально-психологический тип совместной деятельности выделен авторами исследования как особый тип взаимоотношений, взаимодействия, взаимосвязи, возникающий исключительно на основе осознания людьми своей принадлежности к одному коллективу. В таких коллективах нормой становятся взаимопомощь и сотрудничество, коллективная ответственность за общее дело. Высокий уровень развития этих групп объясняется тем, что здесь сплоченность коллектива основывается не на технологической, функциональной или материальной взаимосвязи людей, а на моральном чувстве общности цели, долге, сотрудничестве.

Необходимо отметить и *формально-организационный тип* совместной деятельности, характеризующий те коллективы, в которых, несмотря на введение коллективной формы организации труда, реально никакой общности не возникает. Формальное объединение работников – это когда между людьми отсутствуют контакты, деловое общение, психологическое единство.

Таким образом, разные типы совместной деятельности определяют разные типы взаимодействия между людьми, порождают специфические виды их контактов и взаимозависимостей. Степень взаимосвязанности работников в процессе труда с другими членами коллектива может быть также различной. Совместная работа, когда люди реально что-то делают вместе, должны соразмерять свои усилия, приноравливаться друг к другу, понимать друг друга с полуслова, уже своим характером, способом разделения труда предполагает соответствующие отношения членов коллектива.

Индивидуальный характер труда, когда каждый занят своим делом, не требует непосредственного взаимодействия в процессе работы. Но и в этом случае между людьми неизбежно возникают деловые отношения сотрудничества и взаимопомощи, они проявляют интерес к делам друг друга, помогают неопытным работникам, полагаются на советы и помощь более квалифицированных.

Дополняют общую картину взаимодействия и отношений между людьми в первичном трудовом коллективе личные отношения. Пока что речь шла в основном о деловом взаимодействии людей и соответственно складывающихся и развивающихся деловых отношениях. Но ведь этим не исчерпываются контакты с товарищами по работе, где каждый из нас не просто работник с тем или иным потенциалом, а человек со своим характером, личными особенностями, интересами, вкусами, манерой поведения... В самой официальной обстановке между людьми так или иначе складываются личные отношения; к кому-то мы испытываем особое расположение, кого-то, возможно, недолюбливаем. И эти личные отношения не могут не влиять на общую атмосферу в коллективе, на общий характер, стиль, тон взаимоотношений в группе. Именно поэтому, решая задачи по управлению различными процессами в коллективе, руководитель не должен пренебрегать какими-то аспектами взаимоотношений людей.

Трудовой коллектив представляет собой систему определенных должностных обязанностей и прав, а в человеческом аспекте – группу людей со своим отношением к труду, индивидуальной мотивацией, своими взглядами, наконец, своими характерами, вкусами, особенностями.

Социальная психология выделяет три подхода в формировании эффективного (с точки зрения совместимости людей) коллектива.

Совместимая группа может быть создана за счет специального подбора людей (с учетом наилучшего сочетания их особенностей), обеспечивающего как высокую эффективность деятельности группы, так и необходимый психологический комфорт внутри нее. Такой подход предполагает выделение необходимых для членов коллектива профессиональных и психологических качеств, а затем поиск наилучшего сочетания этих свойств у нужного количества людей. Понятно, что это дело сложное, дорогостоящее, не всегда возможное и оправданное. Это необходимо лишь для отдельных видов деятельности, требующих особой надежности (например, в летном деле – подбор экипажа самолета) или связанных с длительным пребыванием коллекти-

ва в специфических условиях, в условиях длительной изоляции от привычной среды с неизбежным ограничением общения людей.

Оптимизации деятельности и взаимодействия в коллективе можно достичь, идя по пути так называемого функционального подхода, когда, исходя из особенностей состава группы, необходимо наилучшим образом определить обязанности отдельных членов группы, их функции, создать оптимальные схемы взаимодействия и т.д.

Высокий уровень работоспособности группы может быть результатом развития у членов коллектива навыков эффективного общения, культуры делового и личного взаимодействия, умения психологически грамотно решать возникающие проблемы.

Например, для эффективной деятельности коллектива необходимо создание гибкой системы поощрения работников или направление на курсы повышения квалификации за счет организации.

Появление ощущения успеха и повышенной ответственности, ощущение своей важности у сотрудника, а также рост возможностей у сотрудника приводит к стремлению оправдать оказанное доверие начальства. В итоге – остаются работники более высокого уровня, так как ужесточаются требования дисциплины, объем работ повышается адекватно поощрениям. Помимо этого улучшается внутриорганизационный климат.

Организованная совместная деятельность людей подчиняется общим закономерностям независимо от природы организации. Поэтому в теории менеджмента часто прибегают к аналогиям, заимствуя примеры эффективного управления из мира спорта, политики или армейской жизни. Идея командных методов работы возникла по аналогии со спортивными коллективами. Нередко тренеры, объясняя успехи команды, составленной из заурядных игроков, ссылаются на известную поговорку: “Порядок бьет класс”. Команда является высшей степенью организации совместной деятельности. Оказалось, что это верно и по отношению к производственным группам, где одним из высших достижений эффективного руководителя считается создание сплоченной команды единомышленников.

Процессы командообразования в организациях из-за своей сложности с трудом поддаются изучению и целенаправленному управлению, поскольку для того, чтобы выявить истинные факторы регуляции организационного поведения, необходимо проникать в глубинные слои межличностных отношений.

Чтобы понять, как формируется и действует команда и определить ее преимущества и недостатки, приходится обращаться к концепциям и методам экономической психологии, теории мотивации и групповой динамики. С признанием роли человеческого фактора многократно отвергнутая концепция “психологизации” экономических и социальных явлений в жизни общества снова возвращается в исследование управленческих процессов. К необходимости полного учета и использования человеческого фактора в управлении организацией, собственно, и сводится требование *софтизации*

менеджмента, выдвинутое основателями теории организационного поведения и управленческой антропологии.

К числу активно обсуждаемых проблем стратегического менеджмента относится вопрос о том, какому из двух давно известных подходов к достижению высокой эффективности совместной деятельности отдать предпочтение – классическим моделям организационного управления или поведенческим концепциям экономической психологии.

Согласно идеям классиков (М. Вебера, Ф. Тейлора, Г. Эмерсона) и ряда современных авторов (Г. Саймона, Ф. Лютенса, О. Виханского) следует всегда стремиться максимально использовать *преимущества разделения труда*. Для этого, создавая систему управления, необходимо заранее четко распределить между членами организации права, обязанности, ответственность, исполнительские и управленческие функции. Людей нужно подбирать и обучать, добиваясь их соответствия профессиональным и должностным характеристикам, зафиксированным в тарифно-квалификационных справочниках и должностных инструкциях.

Исходя из данной механистической концепции рационального использования человеческих ресурсов оргструктура фирмы должна выбираться в соответствии с ее стратегией, системой целей, задачами и функциями. При таком условии подбор сотрудников на конкретные должности подобен хорошо отлаженному механизму. Узкая специализация задач и регламентация деятельности ориентируют каждого работника на исполнение частичной функции и в принципе не требуют от него понимания общего замысла, концепции и миссии организации. Подобный формальный подход может дать желаемые результаты, но лишь при стабильной внешней среде, неизменности долгосрочных целей организации, отлаженной технологии производства и наличии четких алгоритмов управления.

При ускоряющихся организационных изменениях рациональная модель организации оказывается неспособной быстро адаптироваться к переменам, она несет в себе все недостатки иерархических многоуровневых структур, зараженных вирусом бюрократизма.

На сегодняшний день в теории менеджмента рассматривается несколько способов борьбы с бюрократизмом, косностью и сопротивлением нововведениям в традиционных корпоративных структурах.

Один из них – дистанционный менеджмент, когда между верхним уровнем иерархии в организации и непосредственными исполнителями с помощью информационных технологий устанавливаются коммуникативные каналы и разного рода экспертные системы принимают на себя те функции управления, которые в обычных оргструктурах возлагались на менеджеров среднего уровня.

Другой предлагаемый вариант – ликвидировать многоуровневую иерархию оргструктур управления и перейти к сетевым или горизонтальным структурам самоменеджмента.

Еще одна возможность связана с использованием разрабатываемой сейчас концепции адаптивных самонастраивающихся систем, предложенной в

свое время Р. Акоффом, Ф. Кастом, Н. Моисеевым и другими специалистами по системному анализу.

Авторы этих способов предлагают отказаться от жесткого принципа единоначалия по всей властной вертикали и создать условия для полного включения механизмов групповой самоорганизации. Однако они не учитывают, что в любой организации при ликвидации формально установленной должностной субординации на смену ей обязательно приходит неформальная латентная структура межличностных отношений, которая также имеет иерархическое строение. Оказывается, властные отношения в организации принципиально неустранимы. Так, при попытке сформировать сетевые структуры, например в виде рабочих или проектных групп, субординация в межличностных отношениях сохраняется, но принимает иные формы, и тогда властные полномочия и функции управления переходят от формального руководителя к неформальным лидерам.

Команда как феномен групповой самоорганизации. Чтобы эффективно управлять совместной деятельностью людей в современных организациях, потребовались новые подходы к моделированию организационного поведения, основанные на законах социальной психологии, групповой динамики и психологии личности. Концепция софтизации менеджмента как раз и базируется на широком применении психологических знаний в моделях такого рода. Приняв ее на вооружение, мы вправе рассматривать производственную организацию как недетерминированную социальную систему, основным системообразующим фактором которой являются люди, вступившие в процессе трудовой деятельности в организационные, управленческие и межличностные отношения.

Такое представление противопоставляется моделям классического менеджмента, где, как уже отмечалось, любую организацию рассматривают как композицию замещаемых членов, за каждым из которых в процессе разделения труда закрепляются определенные частичные функции и шаблоны поведения. Главный недостаток этого функционального подхода состоит в том, что не учитываются особенности межличностных взаимодействий, хотя еще со времен Хотторнских экспериментов известно, что сложившиеся человеческие отношения в значительной мере предопределяют эффективность совместной работы.

С принятием концепции софтизации менеджмента стало возможным строить организацию на совершенно иных принципах, распределяя функции, выбирая методы управления и приспособлявая его структуру не под стратегию и текущие проблемные ситуации, а под нанимаемых сотрудников с учетом их опыта, способностей, знаний, навыков и умения. В процессе работы люди получают возможность свободного выбора должности и рода занятий. В некоторых японских компаниях, например, новичкам предлагают самим выбирать себе место в организации, но при этом эксперты-консультанты помогают им оценить собственный творческий потенциал, раскрыть свои задатки и способности, восполнить недостающие знания в системе обучения, а руководители — установить правильные деловые отношения с остальными

членами коллектива. Молодых сотрудников всячески поощряют повышать уровень притязаний и осуществлять самые смелые замыслы.

Если в японских компаниях превозносится идея “единой семьи”, то в западных моделях менеджмента предпочитают говорить о “сплоченной команде единомышленников”, опираясь на аналогии с миром спорта. “Все хозяйственные операции, – пишет Ли Якокка, – можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет *надежной команды*, то и из остальных факторов мало что удастся сделать”.

Командообразование – острая проблема во всех областях, где необходимо эффективное групповое участие (в бизнесе, политике, спорте), но ее создание представляет сложный творческий процесс, требующий огромных финансовых затрат и интеллектуальных усилий. Далеко не каждый руководитель обладает нужными для этого навыками, знаниями и временем, и, видимо, не случайно специалисты по управлению персоналом часто рекомендуют возлагать работу по формированию команд на кадровые службы организации. Однако хотя их помощь полезна, все же основную роль в сплочении подчиненных в команду единомышленников должен играть непосредственный руководитель коллектива, и именно это в конечном счете является его главной задачей. Он должен помочь им выработать единую систему ценностей как фундаментальную основу организационной культуры, поставить вдохновляющие цели, воодушевить на получение выдающихся результатов, создав необходимые условия и обеспечив средствами достижения.

Командный дух в коллективе, благоприятный социально-психологический климат, творческая атмосфера, взаимопонимание, доверие, согласие и взаимопомощь достигаются при выполнении ряда условий.

Главное из них – отождествление членами команды личных и групповых целей и интересов и чувство взаимной ответственности за действия каждого. При выполнении данного условия возникает так называемый синергетический эффект, когда физические и интеллектуальные усилия одного умножаются на усилия других и сплоченная команда оказывается в состоянии решать задачи, непосильные для обычной рабочей группы специалистов.

Синергетический эффект достигается в результате “групповой компенсации индивидуальных неспособностей”. Разделение труда принимает иные формы, чем в обычной организации. Свои профессиональные обязанности члены коллектива распределяют между собой сами в зависимости от складывающихся условий деятельности. В каждой проблемной ситуации выполнять рабочие операции поручается тому, кто способен сделать это наилучшим образом. Неумение одного совершать какие-либо работы или операции компенсируется навыками и сноровкой другого. В результате первичный коллектив становится первоклассной командой.

Наличие таких команд позволяет упростить линейно-функциональную иерархию и сделать структуру организации более динамичной. Организация становится гибче, лучше реагирует на изменения и автоматически снимает многие проблемы бюрократии.

Другое важное условие успешности командообразования – конгруэнтность структур коллектива, т.е. совпадение канонической организационной структуры управления с неформальной структурой деловых межличностных отношений. На практике достичь такого совпадения крайне трудно, поэтому обычно стараются добиться того, чтобы руководитель коллектива являлся и его неформальным лидером. По словам П. Дракера, в сплоченной команде единомышленников, возглавляемой признанным лидером, обычные люди становятся способными совершать экстраординарные дела.

В задачу лидера входит избавление сотрудников от чувства страха перед неудачами. Отсутствие уверенности в собственных возможностях побуждает, по словам А. Вайсмана, обычные коллективы “заурядных” исполнителей занижать планку поставленных целей. Но заурядность означает заменяемость, а это самый большой враг успеха в деловой жизни. Команда-победительница должна быть готова встретиться с препятствиями и настроиться на их преодоление. Неудачи, конфликты следует рассматривать как возможные “точки роста”, как сигналы о назревшей необходимости организационных изменений.

Руководитель-лидер обязан убедить своих подчиненных в том, что они не должны бояться браться за самые сложные задачи, что они имеют право на риск, что ошибки нередко становятся ключом к успеху.

Вместе с тем вряд ли можно согласиться с утверждением некоторых авторов, что командные методы работы в организации являются высшей и наиболее эффективной формой сочетания группового самоуправления и единоначалия. Даже сплоченная вокруг своего лидера команда единомышленников отнюдь не всегда достигает максимальной результативности.

3.6. Социальная ответственность

В индустриальную эпоху наблюдается повышенный интерес к научному осмыслению организационной деятельности людей. Это привело к возникновению и развитию целого комплекса наук, которыми рассматриваются общие и частные проблемы организации. Одним из выдающихся ученых в разработке качественно нового, оригинального подхода к осмыслению организационной деятельности является наш соотечественник А.А. Богданов (Малиновский). В его фундаментальном труде “Тектология. Всеобщая организационная наука” разработана общая организация и дезорганизация, наука об универсальных типах и закономерностях структурного преобразования любых систем. Наука, объединяющая организационный опыт человечества, – это теория организационных систем, изучающая каждую из них с точки зрения отношений между ее частями, а также отношения единой системы как с внешней средой.

А.А. Богданов выявил и сформулировал два ведущих закона, которые определяют функционирование и развитие организационных систем. Условно назовем законы первым и вторым. Формулировка первого закона отражает весь организационный и дезорганизационный опыт и гласит: ус-

тойчивость целого зависит от наименьших относительных сопротивлений всех его частей во всякий момент. Пример действия закона: крепость цепи определяется прочностью наиболее слабого ее звена (участка).

Второй закон расхождения. Комплексы (системы) расходятся, различаются между собой в силу первичной неоднородности (начальная разность), разности среды и под воздействием исходных изменений. В жизни закон расхождения играет важную направляющую роль. Он учит, что, во-первых, в отношениях и взаимосвязях между социальными системами в большинстве случаев имеют место различные противоречия; во-вторых, за всяким многообразием надо видеть то сравнительное единообразие, из которого оно произошло, от сложного восходить к более простому; в-третьих, образовавшиеся части будут обладать прогрессирующими различиями; в-четвертых, эти различия будут направлены на создание дополнительных связей, стабилизирующих систему. Выявление основных организационных законов, принципов, системосозидающих механизмов, установление среди них факторов, формирующих, регулирующих, стабилизирующих системы, – вот то конкретное содержание тектологии, которое, наряду с ее методологией, привлекает внимание современных разработчиков теории организации.

Объектом исследования организации являются регулируемые и саморегулирующие процессы, происходящие в социальных организационных системах, вся совокупность организационных отношений общества. Это отношения между организационными системами как по вертикали, так и по горизонтали. Отношения субординации и координации, упорядочения и согласования, т.е. взаимодействия людей по поводу организации совместной деятельности, жизни, производства материальных благ, "производства" и воспроизводства самих себя как субъектов общественных изменений. Поскольку самоорганизующиеся, регулируемые процессы – свойство всех сложных организационных систем, то, следовательно, объект теории организации носит системный, многоуровневый характер – от общества в целом, его основных подсистем до первичных предпринимательских, государственных и общественных организаций.

Выявление, адекватное определение объективных закономерных тенденций (законов) функционирования и развития социальных систем – дело сложное. Но это не означает, что подобная задача не может быть решена. Некоторые объективные закономерности (законы) социальных систем и организаторской деятельности выявлены, обоснованы и адекватно сформулированы. Речь идет, например, о таких общих закономерностях (законах), как необходимость соответствующего разнообразия между субъектом и объектом управления; определяющая роль целого по отношению к части; законы синергии; самосохранения; многообразия и альтернативности развития социальных систем.

Под группой частных законов организации большинство исследователей понимает существенные связи и отношения, обуславливающие процессы самоорганизации и упорядочения в подсистемах общества: экономической, политической, социальной и организационных системах меньшего масштаба и

уровня. Например, к частным законам в экономической системе можно отнести законы взаимосвязи между стоимостью и потребительной стоимостью; между ценой, спросом и предложением и др.

К законам организации можно отнести следующие: пропорциональности и композиции; информированности и упорядоченности; дифференциации и интеграции функций. В специальной литературе называются и другие законы организации. Знание и творческое применение действующих в социальных организационных системах законов функционирования и развития позволяют сознательно создавать условия благоприятного их действия, предвидеть и прогнозировать развитие организационных процессов, выдвигать обоснованные и реальные цели управления, принимать оптимальные решения и эффективно их реализовывать.

Теория организации располагает набором методов. Ведущим из них является системный метод. Методологическая и эвристическая специфика системного метода определяется тем, что он ориентирует исследователя на раскрытие целостности организации и обеспечивающих ее факторов, на выявление многообразных типов связей организаций с внешней средой и сведение их в единую структуру.

В процессе анализа организационных проблем часто пользуются сравнительным методом, суть которого состоит в подборе сходных организаций как объектов исследования. Например, сравнение систем управления организациями (фирмами) в однородных и в различных отраслях, регионах и даже странах. Это позволяет выявить позитивные и негативные элементы в организационных структурах с учетом конкретных экономических, исторических и социальных условий. Каждая наука вырабатывает свою систему категорий, понятий и терминов, с помощью которых наиболее адекватно и точно отражаются изучаемые явления и процессы.

Все многообразие категорий теории организации можно разделить на три относительно самостоятельные группы. К первой можно отнести те, которые являются общими для большинства социальных наук, такие как общество, государство, собственность, рынок, социальная деятельность, человек, личность, ресурсы, власть, социальные институты и т.п. Ко второй группе целесообразно отнести те, которые преимущественно отражают организационные явления и процессы, происходящие в социальных и социально-экономических системах. Это прежде всего такие ведущие категории, как организационная система, организация, структура организации, миссия, цель организации, лидер организации, формальная, неформальная организация, законы организации, организационная культура, концерн, синдикат, холдинг, картель, финансово-промышленная группа, организаторская деятельность и др. Третья группа категорий теории организации включает те из них, которые раскрывают технологию организаторской деятельности и управления. Например, правила, процедуры, операции, циклы, коммуникации, разрешение противоречий, конфликтов, стратификация, композиция, типизация, классификация и др.

Теория организации не изолирована от других наук, а опирается на целый их комплекс. Она тесно связана с общей теорией систем, основами менеджмента, экономической теорией, практическим менеджментом, с социологией, общей и социальной психологией, кибернетикой и синергетикой.

Для адекватного определения и анализа понятия "организация" целесообразно раскрыть более общее понятие "социальная система". Социальная система – это упорядоченность в определенном отношении взаимодействующих индивидуумов, групп индивидуумов, вещей, процессов, образующая интегративные качества, не свойственные составляющим ее компонентам. В интегративном качестве, в целостности, "эмергентности" и состоит один из отличительных признаков социальных системных объектов от несистемных.

Ядром, важнейшим компонентом социальных систем является человек. Человек – существо прежде всего общественное, сознательное, целеполагающее, связанное с другими людьми тысячами самых разнообразных отношений и форм взаимодействия. В процессе труда люди объединяются в группы, артели, социальные слои, общности и организации. Наличие человеческого компонента – сущностная и важнейшая черта социальной системы, отличающая ее от других целостных систем, скажем, биологического порядка.

Вторую группу компонентов социальной системы составляют процессы: экономические, социальные, политические, духовные. Совокупность этих процессов представляет собой смену состояний системы в целом или какой-то части ее подсистем. Процессы могут быть прогрессивными и регрессивными, они вызваны деятельностью людей, социальных и профессиональных групп.

Третью группу компонентов социальной системы составляют предметы, вовлеченные в орбиту хозяйственной и общественной жизни. Это так называемые предметы второй природы – производственные здания, сооружения, ТЭК, орудия и средства труда, компьютерная и оргтехника, средства связи и управления, технологические устройства, созданные человеком и используемые им в производственной, управленческой и духовной деятельности.

Четвертая группа компонентов социальной системы имеет духовную природу. Это общественные идеи, теории, культурные, нравственные ценности, обычаи, ритуалы, традиции, верования, которые опять-таки обусловлены действиями и поступками различных общественных групп и отдельных индивидов.

Исходя из приведенной структуры компонентов социальной системы можно определить общие системообразующие факторы социальных систем:

- общая цель всей совокупности компонентов;
- подчинение целей каждого компонента общей цели системы;
- осознание каждым компонентом своих задач и понимание общей цели;
- выполнение каждым элементом своих функций, вытекающих из поставленной задачи;
- отношения субординации и координации между компонентами системы;

наличие принципа обратной связи между управляющей и управляемой подсистемами.

Наиболее распространенным видом социальных систем, которые формируются и сознательно создаются людьми в процессе своей жизнедеятельности, являются различные хозяйственные и общественные организации.

Понятие "организация" относится к числу ведущих категорий организационной науки. Организация – от латинского *organize* – "сообщаю стройный вид, устраиваю". Это разновидность социальных систем, объединение людей, совместно реализующих некоторую общую цель и действующих на основе определенных принципов и правил (государственное учреждение, фирма, общественная организация). Это элемент общественной системы, самая распространенная форма человеческой общности, первичная ячейка социума. Она не существует без общества и общество не может существовать без организаций, которые оно ради своего существования и создает. Организация – объект и субъект общества. Но будучи самостоятельной подсистемой общества, организация имеет свои специфические потребности, интересы, ценности, свое индивидуальное лицо, предлагает обществу продукты своей деятельности, свои услуги и предъявляет обществу определенные требования.

В наше время можно без преувеличения сказать, что человек живет в "организованном" мире, в мире организаций и организационных процессов. В значительной мере и индивидуальное, и групповое поведение людей определяется включенностью в организации. Особенно значима роль организаций в осуществлении координации совместной деятельности людей.

Организация является ведущей функцией управления, суть которой – осуществление определенной структурированности, внутренней упорядоченности, согласованности взаимодействия относительно автономных частей в системном объекте.

Вне зависимости от типа и масштаба деятельности каждая организация (фирма) должна быть некоторым образом упорядочена (организована). Существует ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения функции организации:

- определение и детализация целей фирмы;
- определение приемов, способов деятельности по достижению этих целей;
- поручение различных задач индивидуумам (разделение труда) и объединение их в управляемые рабочие группы;
- координация, согласование различных видов деятельности, порученных каждой группе;
- обеспечение единства целей;
- установление эффективного контроля.

Для руководства фирмой менеджеру важно знать одну из особенностей организации, которая обусловлена свойством социальных систем к адаптации, самоорганизации и саморегулированию. Известный специалист в области организации и управления Р. Акофф даже считает, что организация может

быть определена, по крайней мере хотя бы частично, как саморегулирующаяся система.

В организации управления различают понятия "формальная организация" и "неформальная организация". Формальная организация характеризуется узаконенной системой норм, правил, принципов деятельности, стандартов поведения членов организации. Главный признак формальной организации – это заданность, запрограммированность и определенность организационных норм и действий. Наряду с формальным типом организации складывается и функционирует система незапрограммированных, спонтанно возникших связей, т.е. иной отличительный от предыдущего способ социальной упорядоченности и согласованности. Это – неформальная организация. Ф. Ротлисбергер дает такое определение. Это система непредписанных социальных ролей, неформальных институтов и санкций, эталонов поведения, переданных обычаями и традициями, которые возникают стихийно в ходе ежедневных взаимодействий. Неформальные социальные группы играют важную роль в деятельности любой организации. Особенно заметна их роль в деятельности крупных предпринимательских и государственных структур.

Все организации (биологические, социальные, физические) строятся на основе иерархического принципа. С точки зрения теории систем, явление иерархии можно определить как разноуровневое распределение частей (элементов) целого по степени общности их функций (свойств). В социальных организациях этот принцип преломляется в сложные отношения между людьми, что качественно отличает социальные иерархические системы от всех других.

Иерархический принцип, во-первых, означает централизацию, линейную соподчиненность низших звеньев системы высшим. Особую форму разделения труда не только по горизонтали, но и по вертикали. Закрепление за людьми и подразделениями управленческих и исполнительных функций. Во-вторых, иерархия обуславливает целенаправленную личную зависимость одного человека от другого. В-третьих, иерархия функционирует как власть, то есть подчинение члена организации правилам и стандартам организации. За отклонение от этих безличных, формальных правил и норм к отдельным сотрудникам организации могут быть применены санкции и меры принуждения.

Существенной чертой организации является также горизонтальное разделение труда. Разделение труда позволяет организации специализировать и профессионализировать деятельность сотрудников, повысить производительность и качество их работы. Классическим примером горизонтального разделения труда на промышленном предприятии, например, является производство, снабжение, маркетинг, кадровое обеспечение, финансы, НИОКР.

Специализированные подразделения, будучи составными частями (подсистемами) целостной организации, представляют собой социальные системы (меньшего масштаба и сложности), деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели. Деятельность по координированию работы людей и специальных подразделений (подсис-

тем) составляет сущность управления. Управление – это процесс планирования, организации, мотивирования (активизации), координации, регулирования, контроля и исследования.

Для больших и сложных организаций работа по управлению должна быть четко отделена от неуправленческой деятельности, т.е. организации должны назначать специальных руководителей и определять круг их обязанностей и ответственности.

Ведущие компании признают, что центральным положением концепции развития организации является тщательно взвешенная концепция роста человеческих ресурсов компании, фирмы; признание в качестве высшей ценности человека, учет его потребностей, интересов и ценностей, а наиболее значимыми качествами руководителя считаются профессионализм, компетентность, творческая предприимчивость, настойчивость в достижении целей.

Одной из значимых черт организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Внешняя среда включает экономические, политические, социальные, демографические условия, систему ценностей в обществе, культуру и менталитет народа, религиозные верования, законодательные акты, поставщиков, потребителей, конкурирующие организации, положение на рынке, технику и технологию, географические и климатические условия. Эта совокупность факторов оказывает влияние на все, что происходит внутри организации.

Наряду с управлением экономическими системами и явлениями нормальное функционирование и развитие общества и жизни требует управления социальными системами и процессами, т.е. процессами, протекающими в одной из основных ее сфер общественной жизни, которая именуется социальной. Характер и направление соответствующей деятельности задаются социальной политикой государства, а средством реализации, инструментом этой политики выступает такая разновидность управленческой деятельности, которая может быть названа социальным управлением.

Содержание любого вида и разновидности управленческой деятельности находит свое конкретное практическое выражение, воплощение в выполняемых функциях. При этом имеются в виду не общие функции, – планирование, организация, контроль и т.п., – в которых раскрываются одинаковые черты рассматриваемой деятельности, где бы она не осуществлялась (в управлении производством, войсками, учебным процессом и др.), а функции, именуемые в теории управления конкретными, или специальными, набор которых различен в зависимости от специфики объекта управления. Так, экономическое управление производством складывается из таких конкретных функций, как организация материально-технического снабжения, маркетинговых исследований и сбыта продукции, финансовой деятельностью и т.д.

Социальное управление как регулирование процессов развития систем, образующих социальную сферу общественной жизни в любых ее масштабах, складывается из своих, присущих именно данному виду деятельности функций. Их набор и система определяются совокупностью процессов, образу-

щих объект рассматриваемой нами разновидности управленческой деятельности.

По нашему мнению, все процессы социальной сферы – идет ли речь об обществе в целом или образующих его больших и малых структурах вплоть до небольших организаций, трудовых коллективов – можно свести в следующие три группы, которым соответствуют и три группы конкретных функций социального управления:

изменения в условиях жизни людей, которые в повседневной жизни и имеются в виду, когда говорится о социальных проблемах и их решении;

формирование и развитие социальных качеств людей и обусловленные этим изменения в их образе жизни;

формирование, функционирование и развитие социальных систем как целостных образований (социальных общностей, организаций).

Рассмотрим в таком системном виде содержание социального управления, обращая внимание на то, какого характера управленческие воздействия могут оказываться и действительно оказываются в демократическом обществе на соответствующие социальные процессы. Содержание одних функций, выступающих предметом нашего рассмотрения, представляется необходимым раскрыть несколько более подробно; другие же, более ясные по своей сути, можно будет только назвать.

Первой в рассматриваемой группе функций социального управления следует назвать функцию обеспечения условий безопасности граждан. Начнем с нее и потому, что в ней особенно ярко проявляется ориентированный на всех граждан характер социального управления, и потому, что исторически она появилась у государства раньше других, когда еще было очень далеко до всякой постановки социальных проблем. История не подтверждает насаждавшееся у нас догматическое представление, что государство прежде всего было и остается орудием господствующего класса для подавления его классовых противников. Да, такая функция присуща государству в той или иной степени, иногда приобретая большую значимость, а иногда и снижаясь почти до нуля. Но первое, ради чего возникло на заре цивилизации государство и что до сих пор является его главнейшей задачей, – обеспечение порядка в обществе и безопасности граждан, без чего действительно шла бы "война всех против всех", что проявляется как в прошлом, так и сейчас в каждом случае, как только ослабевает власть и управление в обществе.

Государство является, несомненно, наиболее мощным инструментом, обеспечивающим безопасность членов общества. Но эту деятельность в какой-то мере и в определенных формах выполняют и некоторые институты гражданского общества и даже церковь и школа, поскольку они отвращают людей от зла, способствуют формированию у них высоких моральных качеств и законопослушания.

Вплотную к рассмотренной примыкает такая функция социального управления, как создание и упрочение условий, гарантирующих права и свободы граждан.

Нарушения прав и свобод граждан в передовых демократических государствах не так часто, но тем не менее бывают, так что поддержание и совершенствование условий, обеспечивающих их защиту, остается одной из задач системы социального управления. И уж конечно, в полной мере эта задача стоит в государствах, еще только встающих на путь демократии и становления открытого общества, особенно переходящих на этот путь из условий тоталитарного строя, при котором вообще не могла идти речь о гарантиях прав и свобод человека. Создание и совершенствование обеспечивающих их условий становится здесь одной из самых главных функций социального управления.

Очень важное значение для людей имеют материальные условия их жизни. Для обеспечения своих жизненных потребностей человек должен иметь источник средств существования (для одних – это рабочее место в системе наемного труда, для других – собственное дело, для третьих – социальное вспомоществование) и возможность получать доход, хотя бы элементарно достаточный для жизни, а в идеале, обеспечивающий достойную жизнь и перспективы последовательного роста. Поэтому среди процессов развития системы условий жизни следует обращать большое внимание на эту составную часть названной системы. И среди рассматриваемой группы функций социального управления громадное значение принадлежит функции помощи людям в обеспечении источниками средств к существованию и созданию благоприятных возможностей для повышения их доходов. Применительно к работникам наемного труда это означает обеспечение возможно более полной рациональной занятости и роста заработной платы на основе повышения эффективности труда. Хотя деятельность в этой области основывается на использовании, главным образом, экономических и отчасти технических рычагов, по своим целям она относится, несомненно, к области социального управления; последнее очень тесно переплетается здесь с управлением экономическим. Применительно к нетрудоспособным названная функция заключается в создании эффективной системы социальной помощи и поддержки. По отношению к предпринимателям и мелким частным собственникам эта функция проявляется в создании достаточно благоприятных и стабильных правовых и финансовых условий их деятельности.

К системе условий жизни людей относится, далее, экономическая среда их производственной деятельности – тип собственности, на которой базируется предприятие, его место в общей системе отношений собственности и изменения в этой среде. В процессе перехода к рыночной системе происходят существенные изменения в этой области, в частности, связанные с приватизацией государственных предприятий. Этот процесс сильно затрагивает интересы трудящихся. В такой ситуации социальное управление непременно должно оказывать воздействие на названный процесс в соответствии со своими специфическими критериями и целями. Поэтому в качестве самостоятельной – применительно к условиям становления рыночной экономики – должна быть выделена функция обеспечения интересов работников при проведении приватизации предприятий.

Остальные функции этой группы можно просто перечислить, так как суть процессов изменения тех компонентов системы жизненных условий людей, на которые оказывается воздействие, в особых комментариях не нуждается:

- охрана труда, его облегчение и улучшение его условий;

- обеспечение охраны здоровья граждан;

- обеспечение оптимальной адаптации людей к меняющейся социальной обстановке;

- улучшение материально-бытовых условий жизни членов общества, развитие социально-бытовой инфраструктуры;

- создание и совершенствование условий участия граждан в управлении делами общества, государства, производства.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Алиев В.Г., Дохолян С.В.* Организационное поведение: учеб. пособие. – Махачкала: ИПЦ Даггосуниверситета, 1998. – 312 с.
2. *Антикризисный менеджмент* / под ред. А.Г. Грязновой. – М.: ЭКМОС, 1999. – 368 с.
3. *Анцинов А.Я., Шапилов А.И.* Конфликтология: учебник. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 551 с.
4. *Баринов В.А., Макаров Л.В.* Корпоративная культура организации в России // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №2. – С. 110-121.
5. *Бир С.* Мозг фирмы: пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1993. – 416 с.
6. *Бландел Р.* Эффективные бизнес-коммуникации. Принципы практика в эпоху информации: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000. – 384 с.
7. *Бовыкин В.И.* Новый менеджмент: Управление предприятиями на уровне высших стандартов. – М.: Экономика, 1997. – 368 с.
8. *Богатырев В.Д., Герасимов Б.Н.* Основы теории управления экономическими системами: учеб. пособие. – Самара: Изд-во Самар. гос. аэрокосм. ун-та, 2008. – 260 с.
9. *Божович Л.И.* Избранные психологические труды. Проблемы формирования личности. – М.: Междунар. педагог. академия, 1995. – 212 с.
10. *Большаков А.С., Михайлов В.И.* Современный менеджмент: теория и практика: учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.
11. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник. – М.: Гардарики, 1996. – 416 с.
12. *Гагаринская Г.П.* Мотивация в деятельности предприятий. – Самара: Дом печати, 1999. – 365 с.
13. *Герасимов Б.Н.* Основы российского менеджмента: Теория менеджмента. Ч. 1: учеб. пособие. – Самара: СГАУ, МИР, 2006. – 296 с.
14. *Герасимов Б.Н.* Основы российского менеджмента: Технологии менеджмента. Ч. 2: учеб. пособие. – Самара: СГАУ, МИР, 2006. – 228 с.
15. *Герасимов Б.Н.* Инновационный менеджмент: учеб. пособие. – Самара: МГПУ, 2007. – 288 с.
16. *Гибсон Дж.Л., Иванцевич Дж. Доннели Дж.Х.-мл.* Организации: поведение, структура, процессы: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
17. *Гительман Л.Д.* Преобразующий менеджмент: Лидерам организаций и консультантам по управлению: учеб. пособие. – М.: Дело, 1999. – 496 с.
18. *Гойхман О.Я., Надеин Т.М.* Речевая коммуникация: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 272 с.
19. *Гончаров В.В.* В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала: Т.1-3. – М.: МННИПУ, 1996.
20. *Дафт Р.* Организации: Учебник для психологов и экономистов: пер. с англ. – СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2001. – 352 с.
21. *Доценко Е.Л.* Психология манипуляции: феномены, механизмы, защита. – М.: ЧеРо, 2000. – 344 с.
22. *Еропкин А.М.* Организационное поведение: конспект лекций. – М.: ПРИОР, ИВАКО Аналитик, 1998. – 96 с.
23. *Ефремов В.С.* Семь граней современного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 1997. – № 7. – С. 6.
24. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов: пер. с нем. – М.: Экономика, 1990. – 400 с.
25. *Калигин Н.А.* Принципы организационного управления. – Тольятти: АвтоВАЗ, 2001. – 246 с.

26. *Карпов А.В.* Психология менеджмента: учеб. пособие. – М.: Гардирика, 1999. – 584 с.
27. *Карташева Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О.* Поведение в организации: учебник. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 220 с.
28. *Кнорринг В.И.* Теория, практика и искусство менеджмента: учебник. – М.: НОРМА-ИНФРА-М, 1999. – 528 с.
29. *Красовский Ю.Д.* Организационное поведение: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 472 с.
30. *Крегер О., Тьюсон Дж.* Типы людей и бизнес. Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе: пер с англ. – М.: Персей, Вече, АСТ, 1995. – 560 с.
31. *Круглов М.И.* Структура управления коллективом. – М.: Русс. дел. лит., 1998. – 768 с.
32. *Кузин Ф.А.* Делайте бизнес красиво. Этические и социально-психологические основы бизнеса. – М.: ИНФРА-М, 1995. – 288 с.
33. *Лейстер П.* Не дайте себя в обиду: искусство продвижения: пер. с нем. – Вена, Дюссельдорф: Экон Фериаг, 1976. – 196 с.
34. *Лефевр В.А.* Конфликтующие структуры. – М.: Сов. радио, 1973.
35. *Паркинсон С., Рустомджи М.* Искусство управления: пер. с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1999. – 272 с.
36. Психология и этика делового общения: учебник / В.Ю. Дорошенко, А.И. Зотова и др. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. – 279 с.
37. *Райгородский Д.Я.* Психология и психоанализ власти: Хрестоматия. – Самара: ЦД "БАХРАХ", 1999. – Т. 1. – 608 с.; Т. 2. – 576 с.
38. *Райс-Джонстон У.* Тактический менеджмент: методы управления в меняющемся мире: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 672 с.
39. *Саймон Г.* Менеджмент в организации: пер. с англ. – М.: Экономика, 1995. – 335 с.
40. *Сенге П.* Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации: пер. с англ. – М.: ВАО "Олимп-Бизнес", 1999. – 408 с.
41. Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина; 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 669 с.
42. Управление персоналом: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
43. Управление современной компанией / под ред. Б. Мильнера и Ф. Лиса. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 586 с.
44. *Фалмер Р.М.* Энциклопедия современного управления: пер. с англ. – М.: ВИПК-Энерго, 1992. – Т. 1. – 168 с.; Т. 2. – 142 с.; Т. 3. – 183 с.; Т. 4. – 168 с.; Т. 5. – 120 с.
45. *Фарсон Р.* Менеджмент абсурда. Парадоксы лидерства: пер. с англ. – К.: София, 2001. – 240 с.
46. *Холл Р.Х.* Организации: структура, процессы, результаты. учеб. пособие.: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 532 с.
47. *Холопова Т.И., Лебедева М.М.* Протокол и этикет для деловых людей. – М.: Анкил, ИНФРА-М, 1995. – 340 с.
48. *Чалдини Р.* Психология влияния: пер. с англ. – СПб.: Питер, 1999. – 272 с.
49. *Швальбе Б., Швальбе Х.* Личность, карьера, успех. Психология бизнеса: пер. с нем. – М.: Прогресс, 1993. – 240 с.
50. *Шекина С.В.* Управление персоналом современной организации: уч.-практ. пособие. – М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1997. – 336 с.
51. *Юкаева В.С.* Управленческие решения: учеб. пособие. – М.: ИД "Дашков и К^о", 1999. – 292 с.

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АЭРОКОСМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика С. П. КОРОЛЕВА
(НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)»**

Б.Н. ГЕРАСИМОВ

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

САМАРА 2010