

**Кляхин В.Н., Егоров М.С.**

# **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

**(Конспект лекций)**

Санкт-Петербург  
2010г.

**Кляхин В.Н. Организационное поведение. Конспект лекций.** – СПб: НП «Стратегия будущего», 2010. – 115 с.

**ISBN-978-5-203247-9-0**

Рецензенты:

доктор технических наук Землянов А.Б.

доктор военных наук, профессор Попов А.Н.

Представлен теоретический и практический материал, отражающий образовательный стандарт по дисциплине «Организационное поведение». Рассмотрены основные теоретические положения дисциплины, изложены методы, технологии управления поведением персонала в структурах органов государственного и муниципального управления, а также в организациях государственной и смешанной форм собственности. Для студентов высших учебных заведений, изучающих управленческий цикл дисциплин, аспирантов и специалистов, занимающихся вопросами управленческой и организаторской деятельности в органах государственного и муниципального управления и в организациях.

© Кляхин В.Н., Егоров М.С.

© Кафедра Национальная безопасность факультета Управления и информационных технологий СПбГПУ.

## **СОДЕРЖАНИЕ**

### **ВВЕДЕНИЕ**

### **1. РОЛЬ И МЕСТО ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПОВЕДЕНИЕМ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ**

- 1.1 Наука об организационном поведении
- 1.2 Теория и практика организационного поведения
- 1.3 Основополагающие концепции организационного поведения

### **2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА**

- 2.1 Содержание понятия «организация»
- 2.2 Понятие и типы организационных структур
- 2.3 Влияние организационной структуры на управление организационным поведением

### **3. КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

- 3.1 Основы теории организационных коммуникаций
- 3.2 Роль коммуникаций в управлении организаций
- 3.3 Типы и эффективность организационных коммуникаций

### **4. ВЛАСТЬ И ДЕЛОВАЯ ПОЛИТИКА**

- 4.1 Определения и свойства власти
- 4.2 Необходимость, источники и формы власти при управлении организационным поведением
- 4.3 Взаимосвязь власти и деловой политики

### **5. РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ**

- 5.1 Руководство в организации
- 5.2 Понятие лидерства
- 5.3 Взаимосвязь руководства и лидерства в организации
- 5.4 Лидерство на государственной службе

### **6. ПОВЕДЕНИЕ ЛИЧНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

- 6.1 Индивидуальное поведение и личность
- 6.2 Современные теории поведения личности

6.3 Восприятие и процесс восприятия

6.4 Самоконтроль, установки и самооценка

6.5 Личность государственного служащего

## **7. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА**

7.1 Понятие и сущность групповой динамики

7.2 Цели группы и групповые нормы

7.3 Структура группы и лидерство в группе

7.4 Фазы развития и сплоченность группы

7.5 Поведение группы в критических ситуациях

7.6 Основные принципы управления группой

## **8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА**

8.1 Управление мотивациями

8.2 Теории мотивации

8.3 Мотивация персонала на государственной гражданской службе

## **9. КОНФЛИКТЫ И СТРЕССЫ**

9.1 Понятие и типы конфликтов в организации

9.2 Причины конфликта

9.3 Модель процесса конфликта

9.4 Управление конфликтной ситуацией

9.5 Стресс в организации

## **10. ОЦЕНКА И ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ПОВЕДЕНИЯ**

10.1 Общий подход к оценке деятельности персонала организации

10.2 Стимулирование труда, система поощрений и вознаграждений

10.3 Оценка деятельности государственных служащих

10.4 Формы и виды поощрения государственных служащих

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

## **ВВЕДЕНИЕ**

Современные изменения в окружающей среде, интернационализация экономики, внедрение второго поколения информационных технологий, управление качеством с ориентацией на потребителя, признание существующего многообразия работников и управление ими привели к изменению парадигмы управления. Новый подход состоит в признании первенства личности в организации, ее знаний, навыков для эффективной деятельности.

Индивид, пришедший на работу в организацию, принимает на себя целый ряд ограничений своего поведения, диктуемых регламентом, нормами этой организации, корпоративным кодексом поведения. В XX в. работодатель заключал с работником моральный контракт, в соответствии с которым в обмен на лояльность к организации и готовность выполнять инструкции работник получал гарантии занятости, карьерного роста, материального вознаграждения.

Сегодня работодателю знания становятся намного нужнее, чем простая исполнительская дисциплина. Умение учиться начинает цениться выше преданности. В результате появляется новый тип организационного контракта, имеющий характер коммерческого партнерства: стороны обязуются взаимодействовать до тех пор, пока это выгодно каждой из них, но сотрудничать с максимальной отдачей в виде творчества со стороны работника и создания условий для этого творчества со стороны организации. В результате меняются отношения внутри организации, в них усиливается рыночная составляющая (компонента), которая представляет более жесткую форму взаимоотношений, требующую адекватного поведения и работника, и работодателя. Данное положение делает особенно актуальным разработку современных подходов к вопросам организационного поведения (ОП) при подготовке специалистов к работе в организациях различных организационно-правовых форм и форм собственности.

ОП как учебная дисциплина представляет собой сложную область знаний, исследующую различные явления и процессы, охватывающие большой объем специфических терминов и понятий, связанных со многими общественными и естественнонаучными дисциплинами. Для их изучения нужна определенная система, облегчающая процесс освоения дисциплины. Поведение индивидов существенно определяется целью и задачами, которые ставит перед собой организация, теми ограничениями, которые она накладывает на личность.

Несмотря на усложнение проблем на всех уровнях анализа – личностном, групповом и организационном, – сохраняется и будет развиваться в дальнейшем ориентация ОП на его практическое использование в, том числе, в структурах органов государственного и муниципального управления. Это означает необходимость в разработке доступных, понятных и применимых методов, использование которых в управлении людьми позволит организации достигать своих целей с максимальной пользой.

Осознание того, что люди – ценнейший ресурс организации, приводит к изменению поведенческих парадигм, к гуманистической ориентации ОП, его социальной направленности. Поведение организации становится все более направленным в сторону социальной справедливости в отношении работников, соблюдения баланса интересов работников и организации, социальной отзывчивости и ответственности перед обществом.

Сущность ОП заключается в систематическом, научном анализе поведения индивидов, групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное исполнение и функционирование организации с учетом воздействия внешней среды. ОП предполагает изучение и формирование поведения индивидов, групп для достижения организацией поставленных целей и повышения эффективности ее деятельности. ОП представляет собой мультидисциплину (кросс-дисциплину), поскольку использует принципы, методы, заимствованные из других дисциплин: теории

организации, психологии, социальной психологии, менеджмента, управления персоналом. В свою очередь, ОП представляет собой основу для изучения целого комплекса управленческих дисциплин. ОП имеет четкую ориентацию на личность внутри группы, ее поведение: люди внутри группы, их чувства, ощущения, восприимчивость к новому, реакция на окружающую среду.

ОП как новая научная дисциплина начала развиваться в 50-е гг. XX в.

Основными подходами исследования ОП в настоящее время являются прагматический, культурологический и институциональный.

Перестройка управления экономикой требует повышения роли человека в процессе труда, создания действенной системы мотивов и стимулов производственной деятельности, формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективах, которые могли бы способствовать повышению производительности труда и общей эффективности функционирования организации. Для успешного решения этих задач современный руководитель должен в полном объеме овладеть основами теории и практики управления: быть на уровне современных требований, обеспечивать компетентное руководство, творчески решать широкий круг вопросов управления.

“Организационное поведение” изучается как самостоятельная обязательная профессиональная дисциплина, предназначенная для специальностей «Государственное и муниципальное управление» высшего профессионального образования в соответствии с государственным стандартом направлений и специальностей высшего профессионального образования.

Эта учебная дисциплина «Организационное поведение» входит в число базовых теоретических курсов подготовки специалистов в области государственного и муниципального управления.

Предмет курса заключается в изучении основных факторов, определяющих поведение людей в организации:

типу организационной структуры;

организационной культуре;  
коммуникациям между сотрудниками и группами;  
динамики и особенности формирования групп и команд;  
устранения негативных явлений в деятельности группы;  
особенности лидерства и власти в организации;  
влияния организационных факторов на эмоциональное состояние людей;  
специфика организационного стресса и мотивации деятельности;  
методов оценки организационного поведения и вознаграждения.

Управление поведением людей в организации представляет собой органический сплав науки и искусства. Это свободная теоретическая деятельность, основанная на прочном научном фундаменте. Овладение искусством управления людьми является важным условием развития, повышения качества и эффективности управления в организациях, относящихся к любой сфере общественной жизни.

В связи с этим, целями учебной дисциплины являются:

систематизированное описание поведения людей в различных ситуациях, возникающих в организации;

объяснение причин поступков человека в определенных условиях;

предсказание поведения работника в будущем.

Конечная цель изучения организационного поведения — овладение навыками управления поведением людей в процессе труда и их совершенствование.

Основная задача — дать студентам сведения об основных закономерностях поведения человека в организации и способствовать формированию навыков и умений управлять индивидуальной и совместной деятельностью в рамках определенных организационных структур.

Основное внимание при этом уделяется:

описанию организации как активной целенаправленной социальной системы;

закономерностям групповой динамики;



механизму мотивационного управления;

выбору стратегии и тактики социально-психологического воздействия на людей;

этике и психологии делового общения;

сущности, значению и содержанию труда руководителя.

В результате изучения дисциплины студент должен:

усвоить основные положения современных и классических теорий управления организационным поведением сотрудников;

уметь адаптировать их к реальным ситуациям и вырабатывать собственные рекомендации по корректированию поведения сотрудников;

иметь представление об эффективных методах воздействия руководителя на персонал; освоить методы исследования межличностных отношений, анализ которых необходим для эффективного управления персоналом в организации;

обладать навыками применения этих методов в практике организационной деятельности.

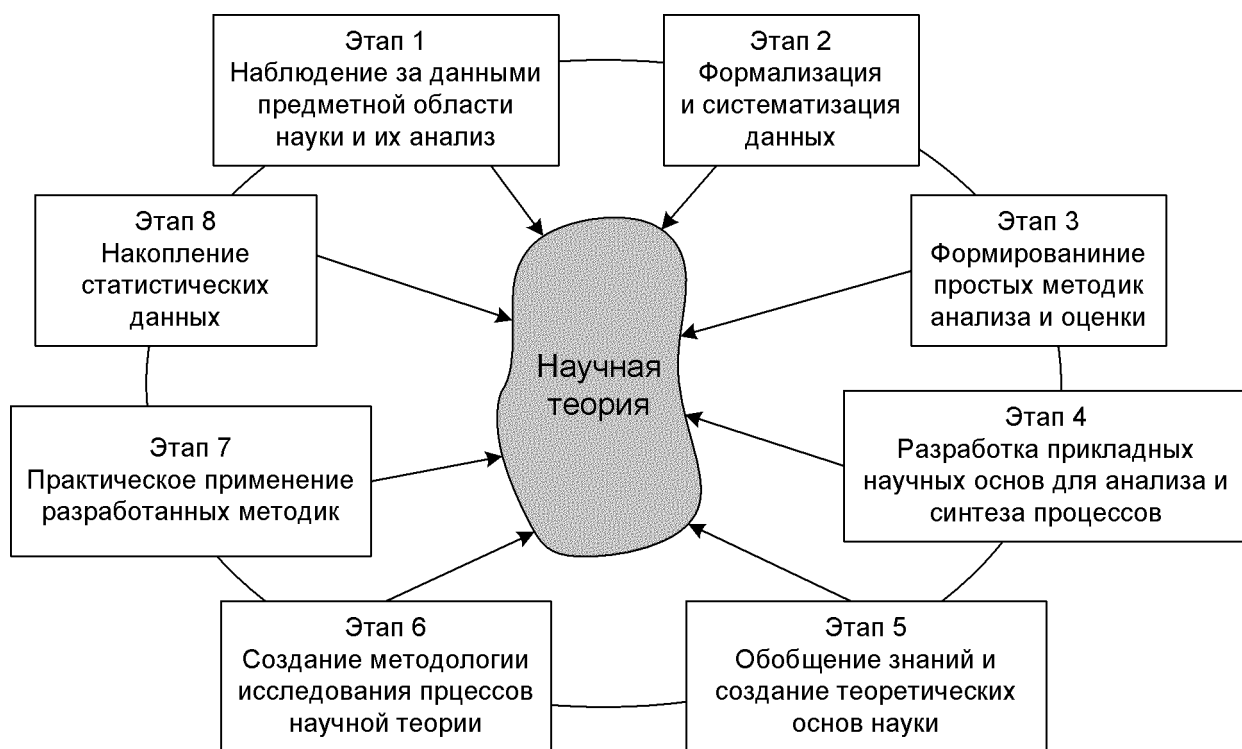
Представляемый учебный материал является попыткой изложения комплексного подхода к проблеме управления поведением человека в различных типах организаций и управленческих структур, базирующегося на исследовании широкого круга вопросов включения персонала в процесс функционирования организации. В ее основу положены курсы лекций, разработанных на кафедре «Национальная безопасность» СПбГПУ по дисциплинам «Теория организации», «Управление персоналом» и «Разработка управленческого решения», а также знания и навыки, полученные профессорско-преподавательским составом кафедры в процессе реальной практики управленческой деятельности в различных организациях и структурах.

# 1. РОЛЬ И МЕСТО ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПОВЕДЕНИЕМ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Наука об организационном поведении

Организационное поведение является научной дисциплиной, которая занимается изучением поведения человека в процессе его деятельности в рамках определенных организационных структур.

Развитие любой науки проходит опробованные в мировой практике этапы (рис. 1.1).



Циклический процесс формирования научной теории

Восемь этапов включают:

- 1) наблюдение за процессами и попытка их анализа с помощью методов, разработанных другими науками;
- 2) систематизация и формализация наблюдаемых процессов, составление их типологии;

3) формирование простых методик объяснения происходящих процессов и их оценки (крестьянский подход);

4) разработка прикладных научных основ для анализа и синтеза наблюдаемых процессов (объяснения и прогнозирования);

5) накопление и обобщение знаний, создание теоретических основ науки (принципы, зависимости, законы и закономерности, тенденции);

6) создание методологии исследования процессов заданной типологии, разработка технологий;

7) практическое применение разработанных методик;

8) накопление статистических данных об эффективности предложенной методологии и разработанных на ее базе практических методик. Постоянная корректировка этих методик.

Организационное поведение — это научная дисциплина, в которой к основному массиву знаний постоянно добавляются результаты новых исследований и концептуальных разработок. В то же время организационное поведение — это прикладная наука, благодаря которой опыт удачных и неудачных компаний распространяется в других организациях.

Научный фундамент дисциплины «Организационное поведение» составляют следующие действия:

сбор данных, осуществляемый систематически, контролируется их надежность и достоверность;

предлагаемые объяснения фактов тщательно проверяются в качестве закономерностей, которые могут быть использованы на практике;

рассматриваются только неоднократно подтвержденные устойчивые связи и отношения.

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

динамики отношений внутри малых групп (как формальных, так и неформальных), между группами при рассмотрении внутриорганизационных отношений — когда организация рассматривается и управляется как целостная.

Организационное поведение — инструмент получения взаимной выгоды индивидов и организации. Дисциплина «Организационное поведение» дает основу для изучения целого комплекса управленческих дисциплин. Она включает в себя такие основные компоненты, как индивид, группа и организация. Но организационное поведение — это не только теоретическая дисциплина, но и комплексная прикладная наука о психологических, социально-психологических, социальных и организационно-экономических аспектах и факторах, влияющих и в значительной степени определяющих поведение и взаимодействие субъектов организации — людей, групп, коллектива в целом друг с другом и с внешней средой.

Организационное поведение проявляет себя в следующих формах, аспектах, явлениях:

установки, ценности, предпочтения, наклонности индивидуумов, формирующиеся в сознании;

поведение индивидуумов в отношении физических объектов в случае неожиданных информационных и социальных контактов;

поведение групп, команд и других группировок, характеризующихся общением «лицом к лицу»;

поведение организационных единиц (структурных подразделений).

Существуют различные подходы к изучению организационного поведения.

Первый подход связан с овладением теоретическими знаниями и практическими навыками. Основой являются научные исследования. Используются специальные методы и методы смежных научных дисциплин.

Второй подход предполагает накапливание жизненного, управленческого опыта, поиск эффективных моделей поведения руководителя в реальной

деятельности. Преобладающие методы: «проб и ошибок», анализ реальных ситуаций и синтез новых знаний на основе их обобщения и т.п.

Для руководителя важно сочетание двух рассмотренных подходов. Общие закономерности, выявленные с помощью строгих научных методов, освоенные в учебных и тренинговых программах, конкретизируются, проверяются и дополняются в их управленческой деятельности с учетом индивидуальных особенностей самого руководителя, специфических особенностей фирм, отраслей производства, страны.

## **1.2. Теория и практика организационного поведения**

### **1.2.1. Основные теоретические подходы организационного поведения**

Термин организационное поведение возник в начале 60-х гг. XX в., когда объединились несколько направлений научных дисциплин, занимающихся объяснением процессов, которые происходят в организации, между организациями, а также между внутренней и внешней средой. Виды теорий организационного поведения можно классифицировать по трем критериям.

Первый критерий — существующие основания для объяснений. Цель теорий — объяснить причины событий, форм и развития. Их можно различать в соответствии с видом причин, которые они предлагают, т. е. к какой группе реальных факторов они обращаются. Согласно первому критерию, первый класс теорий в области организационного поведения состоит из прагматических теорий (Mintzberg, 1983). Они объясняют организационную жизнь с точки зрения полезности событий, форм и изменений. Это тот случай, когда «что такое организация» объясняется посредством ее способности удовлетворять требованиям или использовать возможности внутренней и внешней среды. Каждый раз, когда «что такое организация» объясняется посредством адекватности ее целей, контекста и внешней среды и стратегии и посредством адекватности ее прибыльности, продуктивности

и эффективности такому контексту и внешней среде, — это прагматическая теория. Такая теория неизменно основывается на типе поведения, которое рационально (при осознанной эволюции различных результатов и направленности действий) или путем проб и ошибок нацелено на максимизацию или удовлетворение прагматических стремлений и амбиций. Однако вид полезности может изменяться. На это противоречие обращает внимание поведенческая теория фирмы, которая является одним из краеугольных камней организационного поведения

Второй класс теорий — это институциональные теории. Институты — это относительно стабильные и типизированные образцы, модели в социальной структуре общества или в сетях социального взаимодействия. В институциональных теориях полезность организационного устройства — вещь второстепенная. Вещи делаются определенным способом потому, что институционализированные нормы или правила предлагают направления действий в явной или неявной форме. Законность специфического института, включая все относящиеся к нему модели поведения, может быть отделена от его относительной практической ценности. Перефразируя А. Линкольна, некоторые люди умудряются быть прагматиками все время, большинство людей — прагматики время от времени, но все они не могут быть все время прагматиками. Обычно прагматические направления могут существовать лишь благодаря тому, что они встроены в среду с малым количеством институтов.

Третий критерий — это культурологическая (культуралистская) теория. Она обращается к ценностям, предпочтениям, значимым символам и психическим программам в широком смысле. Это программирование на уровне сознания деятельности индивидуумов, которая имеет значение. В данном подходе полезность также второстепенна, однако она неожиданно возникает как функция упомянутых предпочтений и ценностей. Культурологическая теория делает акцент на том факте, что полезности различаются в зависимости от класса акторов и что эти классы различаются

в зависимости от различия процессов социализации. Сторонники этой теории также склоняются к тому, чтобы рассматривать институты как единицы, сводящиеся к индивидуальным психическим программам. Несмотря на то, что это, в принципе, не противоречит понятиям полезности и институционализации, сторонники культурологической теории повторяют снова и снова об их относительном значении с точки зрения культуры.

### 1.2.2. Практика управления организационным поведением

Несмотря на все большую теоретизацию организационного поведения, его активно применяют на практике. Некоторые из ведущих теоретиков и исследователей организационного поведения сами являются выдающимися практиками. Самые яркие примеры — это Фредерик У. Тэйлор, Анри Файоль, Честер Барнард.

Практика управления человеческими ресурсами и персоналом, естественно, является очень важным элементом организационного контекста. Знания и навыки работников, их профессиональная компетенция, душевное состояние и установки, их обязанности, продуктивность и стремления, социализация и карьера, которую они себе делают как в организации, так и вне ее, отношения занятости и индустриальные отношения, в которые они вовлечены, — все это тесно взаимосвязано с организационными структурами и практикой. Следовательно, между теорией управления персоналом, исследованиями и организационным поведением существует очень тесная связь, их области во многом совпадают. Организационные явления обычно можно объяснить лишь тогда, когда при объяснении учитывается человеческий фактор, и наоборот.

На примере конкретного отдельного работника или сотрудника организации индивидуальных работников можно констатировать, что организационное поведение — это изучение и объяснение трудовых установок, мотивации и удовлетворенности трудом, распознавание или восприятие ролей

на рабочем месте и вне его. Частично личность привносит свойства с собой, когда входит в организацию, но они также и развиваются по мере приобретения опыта под влиянием или при содействии организации. Индивидуальные особенности взаимодействуют с обстановкой, в которой оказывается личность, она начинает социализироваться и пытается адаптировать ситуацию, чтобы она в большей степени соответствовала личностным вкусам и требованиям. Согласование индивидуального и трудового контекста является основной задачей управления человеческими ресурсами или персоналом.

В группах и командах члены организации встречаются, взаимодействуют, спорят, обретают друзей или привязанности. Их личные и приобретенные качества, которые не являются просто индивидуальными особенностями, изменяются. Личности оказывают влияние на жизнь группы или команды, но и сами изменяются под воздействием изменений и эволюции контактных групп. Группы и команды являются центральными элементами координации и контроля организационных процессов. Они важны как в формальных, так и в неформальных организационных структурах. Руководство может как поощрять, так и препятствовать формированию групп и команд в зависимости от обстановки, восприятия и политики.

Руководитель должен владеть знаниями, умениями и навыками в области организационного поведения. Изучение закономерностей организационного поведения позволяет руководителю на основе теоретических положений сформировать практические навыки, которые должны проявиться в его управленческой деятельности, в частности:

в качественном исполнении ее составных частей при целеполагании, информационной подготовке, принятии и реализации управленческих решений и при осуществлении отдельных элементов управленческой деятельности (бесед, совещаний, переговоров и др.);

в эффективном управлении группами людей;



в умении устанавливать межличностные отношения (лидерство, навыки устных и письменных коммуникаций, гибкость и т.п.);

в обеспечении стабильности деятельности (сопротивление стрессу, толерантность к условиям неопределенности, деятельность, связанная с риском, работоспособность и т.д.);

в мотивировании труда (наличие внутренних стандартов деятельности, самооценка, энергичность, мотивация достижения, мотивирование других).

### **1.3. Основополагающие концепции организационного поведения.**

Все общественные и естественные науки опираются на философский фундамент базисных концепций, направляющих их развитие.

Организационное поведение основывается на ряде базисных идей о природе человека и организаций.

***Природа человека.*** Принято выделять шесть основных понятий, характеризующих любого индивида: индивидуальные особенности, восприятие, целостность личности, мотивация поведения, стремление к соучастию и ценность личности.

***Индивидуальные особенности.*** Каждый человек уникален, причем концепция его индивидуальных особенностей имеет строгие научные доказательства. Каждый индивид отличается от других множеством характерных черт (различия параметров ДНК, отпечатков пальцев и т.д.).

Наличие индивидуальных особенностей предопределяет тот факт, что наиболее эффективная мотивация работников предполагает специфический подход руководителя к каждому из них. В противном случае работа управленца с людьми не отличалась бы от обязанностей технолога. Положение об уникальности каждого человека обычно называется законом индивидуальных особенностей.

**Восприятие.** Каждый человек индивидуально воспринимает происходящие события или даже один и тот же объект. Отношение личности к объективной реальности зависит от его индивидуального восприятия, представляющего собой уникальный для каждого человека, формирующийся на основе накопленного опыта способ видения, систематизации и интерпретации вещей и событий.

Благодаря так называемому процессу селективного восприятия внимание человека привлекают, прежде всего те особенности рабочей среды, которые сообразны индивидуальным ожиданиям или усиливают их. Руководители должны учиться анализировать особенности восприятия сотрудников, учитывать степень их эмоциональности и находить индивидуальный подход к каждому работнику.

**Целостность личности.** Организациям приходится иметь дело с целостной личностью, а не с отдельными ее качествами — квалификацией, способностью к анализу и т.д. Профессиональное мастерство не существует без опыта и знаний, личная жизнь человека не может быть полностью отделена от процесса труда, моральные условия неотделимы от физических.

Реализация организационного поведения предполагает, что администрация организации нуждается не просто в квалифицированных сотрудниках, а в развитых личностях. Трудовая деятельность во многом определяет и индивидуальные черты, а значит, должно приниматься во внимание влияние работы на личность в целом.

**Мотивация поведения.** Мотивация — 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. Согласно одному из основных положений психологии нормальное поведение человека формируется под воздействием определенных факторов, которые могут быть связаны с потребностями индивида и (или) последствиями его поступков. Побуждения

людей отнюдь не таковы, какими, по нашему мнению, они должны быть, ибо они являются тем, чего желают сами люди. Управленцы имеют возможность использовать два основных способа мотивации сотрудников:

демонстрация того, что определенные действия повысят степень удовлетворения потребностей подчиненного;

угроза снижения уровня удовлетворения потребностей в случаях, когда индивид осуществляет неправильные, с точки зрения менеджмента, действия.

Мотивация сотрудников — обязательный атрибут любой организации. Находящиеся в ее распоряжении технологии и оборудование не могут быть использованы до тех пор, пока к ним не приложится труд предварительно мотивированных людей.

Высокий уровень мотивации сотрудников в комбинации с квалификацией персонала и его способностями позволяет приблизиться к поставленным перед организацией целям, а также достигнуть индивидуальной удовлетворенности трудом. Создаются двунаправленные отношения, поддерживающие обе стороны, т.е. управленец и работники влияют друг на друга к обоюдной выгоде. Организационное поведение учит скорее управлению с помощью сотрудников, чем проявлением власти, что имеет большое значение в контексте современной системы человеческих ценностей и отношений

***Стремление к соучастию.*** Каждый работник хотел бы чувствовать себя комфортно и в материальном, и в духовном смысле, и это желание отражается в стремлении к самоэффективности, или уверенности в том, что он справится с порученной работой, оправдает ролевые ожидания, внесет значительный вклад в достижение общего успеха. Многие сотрудники активно стремятся, используя свои таланты и идеи, способствовать успеху организации, поделиться с коллегами тем, что они узнали и чему научились на своем опыте. Организации должны предоставлять максимально благоприятные возможности таким работникам, ибо речь идет о выгодной обеим сторонам практике.

**Ценность личности.** Каждый сотрудник организации хотел бы внимательного и уважительного отношения к себе со стороны руководства. Теория о том, что человек — один из экономических инструментов, «винтиков», давно утратила популярность. Сегодня высоко ценятся квалификация и способности работника, возможности его саморазвития.

Основными теоретическими подходами, на которых основывается организационное поведение, являются ориентация на человеческие ресурсы, ситуацию, результаты и системный подход.

**Ориентация на человеческие ресурсы.** Ориентированный на человеческие ресурсы подход предполагает анализ личностного роста и развития индивидов, достижение ими все более высоких уровней компетенции, творческой активности и исполнительности, поскольку человек — основной ресурс организации и общества. Ориентация на человеческие ресурсы является поддерживающей. Предполагается, что задача менеджмента состоит в обеспечении возможностей совершенствования навыков работников, повышении их чувства ответственности, создании атмосферы, благоприятствующей увеличению их вклада в достижение целей организации. Таким образом, развитие способностей работников и предоставление им возможностей для самореализации непосредственно ведет к повышению их производительности и степени удовлетворения трудом.

**Ситуационный подход.** Сегодня превалирует мнение о равноценности нескольких всеобъемлющих концепций организационного поведения. Большинство ученых считают, что традиционные теории преуменьшали сложность реальных управленческих ситуаций, которые могут требовать различных поведенческих концепций. Это привело к возникновению ситуационного подхода к организационному поведению, утверждающего, что достижение эффективности в различных ситуациях предполагает использование специфических образцов поведения.

Тщательный анализ возникшей ситуации позволяет идентифицировать ее значимые факторы и определить наиболее эффективные в данных обстоятельствах методы организационного поведения. Преимущество ситуационного подхода состоит в том, что он поощряет проведение анализа сложившихся в организации условий, выводы которого становятся основой принимаемых решений, т.е. данная концепция побуждает к отказу менеджмента от предположений о возможности универсального поведения сотрудников. Использование ситуационного подхода подразумевает обращение к расширенному кругу научных дисциплин, системность и ориентацию на исследования. Таким образом, он способствует практическому применению всех знаний менеджеров о поведении людей в организациях.

***Ориентация на результаты.*** Каждая организация стремится к производству каких-то конкретных продуктов или достижению определенных результатов. Доминирующей целью для многих является выполнение своей функции, т.е. основой организационного поведения является ориентация на результаты. Производительность в самом простом изложении представляет собой отношение того, что получено на выходе, к тому, что вложено на входе (обычно в соответствии с неким заранее заданным стандартом). Сокращение отходов производства и экономия ресурсов — результаты, которые высоко оцениваются обществом.

Производительность часто измеряется в терминах экономических затрат на входе и результатов на выходе, однако не менее важное значение имеют также человеческие и социальные затраты и результаты. Например, если совершенствование практики организационного поведения позволяет повысить удовлетворенность сотрудников процессом труда, имеет место выход, или результат, в плане человеческого фактора; если же реализация программ обучения работников организации косвенным образом способствует личностному развитию членов общества, достигается ценный социальный результат.

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

Таким образом, управляющий персонал должен обладать целостным взглядом на субъект управления. Целостное организационное поведение трактует взаимоотношения «индивиды — организация» на уровне личности в целом, группы в целом, организации в целом и социальной системы в целом. Целостное организационное поведение предполагает стремление к учету как можно большего числа влияющих на поведение людей факторов.

### ***Организационная культура.***

Организационная культура являясь составляющей организации, оказывает сильное влияние как на внутреннюю жизнь организации, так и на ее положение во внешней среде. Организационная культура складывается из устойчивых норм, представлений, принципов и верований относительно того, как данная организация должна и может реагировать на внешние воздействия, как следует вести себя в организации, каков смысл ее функционирования и т.д. Основные положения организационной культуры в значительной мере вырабатываются и формируются менеджментом, в частности высшим руководством. Организационная культура может играть огромную роль в мобилизации всех ресурсов организации на достижение ее целей, но может быть и мощным тормозом на пути достижения целей, особенно если для этого требуются изменения. Поэтому менеджмент уделяет значительное внимание решению вопросов, связанных с формированием, поддержанием и развитием организационной культуры.

## **2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА**

### **2.1. Содержание понятия «организация»**

Слово организация используется для обозначения двух понятий.

Первое значение — это определенная социальная единица или коллектив. То, что определяет организацию в данном конкретном смысле — это социальные единицы, которые могут быть обособлены от других исходя из того, что за люди являются их членами. Таким образом, такой подход позволяет считать организацией: строительную фирму, больницу, воинское формирование и администрацию муниципального образования.

Организации – как коллективы – владеют техникой, технологиями, физическим капиталом (зданиями, машинами, конторами) и стратегиями для достижения целей. Организации для достижения своих целей прибегают к типичным затратам на человеческие ресурсы, сырье и информацию. Члены организации содействуют достижению ее целей, поэтому размеры организации являются характерной чертой: раз участники необходимы для достижения целей, значит их число существенно. Помимо этого, в организациях есть соучастники со своими интересами, в большей или меньшей степени контролируемые.

Второе значение слова касается организационных особенностей в рамках социальной единицы или коллектива. Единицы и коллективы в этом значении «организованы» особым образом. Они обладают определенной формой руководства, должностными взаимоотношениями, числом начальников на одного работника, сформулированными правилами и обязанностями, методами принятия решений и другими аспектами, которые используют для их характеристики.

Применительно к первому значению - организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными

границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей. Под словами «сознательно координируемое» понимается управление, под «социальным образованием» – то, что организация состоит из отдельных людей или их групп, взаимодействующих между собой. Модели взаимодействия, которым следуют индивидуумы, являются преднамеренными. Организационные процессы содержат в себе социальную сущность, а взаимодействие членов групп должно быть сбалансировано и предполагает необходимость в координации. Организация имеет относительно определенные границы, которые могут меняться со временем. Члены организации, на которых возлагаются определенные обязанности, вносят свой вклад в достижение установленных целей. Преимущество организованных групп заключается в том, что человек, входя в состав коллектива, может более успешно достичь своих целей, чем индивидуально. Поэтому он и создает интегрированные, кооперативные системы поведения.

Практика управления поведением человека в организации (т.е. человеческими ресурсами и персоналом), естественно, является очень важным элементом организационного контекста. Знания и навыки работников, их профессиональная компетенция, душевное состояние и установки, их обязанности, продуктивность и стремления, социализация и карьера, которую они себе делают как в организации, так и вне ее, отношения занятости и индустриальные отношения, в которые они вовлечены, — все это тесно взаимосвязано с организационными структурами и практикой. Следовательно, между теорией управления персоналом, исследованиями и организационным поведением существует очень тесная связь, их области во многом совпадают. Организационные явления обычно можно объяснить лишь тогда, когда при объяснении учитывается человеческий фактор, и наоборот.



## 2.2. Понятие и типы организационных структур

Организационная структура — это характеристика любой ранее упомянутой организации, посредством которой определены состав, иерархия, распределение работ и властные полномочия по подразделениям и органам организации.

Существует определенное противоречие между структурой организации и характером процессов, обеспечивающих достижение целей.

Структура организации, понимаемая как устойчивое во времени распределение ресурсов и людей, обеспечивающих реализацию управленческих решений, по определению тяготеет к стабильности. Однако нарастание нестабильности внешней среды, необходимость осуществления нововведений в продуктах и/или в процессах предопределяют изменчивый, относительно нестабильный характер бизнес-процессов. Следовательно, можно утверждать, что основой эффективной адаптации организации к нарастающей нестабильности внешней среды является динамичная оптимизация процессов в условиях стабильной организационной структуры. В такой постановке задачи организационная структура предстает как некая система ограничений, а оптимизируемые количественные характеристики производственных процессов — как параметры целевой функции.

Организационную структуру управления (ОСУ) часто рассматривают как одно из главных условий эффективной работы организации. На самом деле, структура всегда следует за стратегией, т.е. разрабатывается после определения целей организации и ее корпоративной стратегии.

Главной характеристикой качества структуры любой экономической системы является сбалансированность, пропорциональность взаимосвязей ее частей (подразделений и работников организации). Таким образом, ОСУ представляет собой упорядоченную совокупность устойчиво взаимосвязанных

подсистем, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Вполне очевидно, что организационная структура должна соответствовать стратегическим целям развития организации, коммуникациям и характеру взаимодействия структурных подразделений.

Построение любых типов ОСУ базируется следующих принципах управления:

*принцип иерархичности уровней управления* — каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;

*принцип целеполагания* — ОСУ должна прежде всего отражать цели и задачи организации, следовательно, быть подчиненной производству товаров или услуг;

*принцип соответствия* — в ОСУ должен реализовываться принцип соответствия полномочий и ответственности работников, с одной стороны, и квалификации и уровня культуры — с другой (именно с помощью ОСУ реализуется система ответственности и полномочий);

*принцип разделения труда* — ОСУ должна обеспечивать оптимальное разделение труда между органами управления и объемом их полномочий;

*принцип ограничения полномочий* — полномочия руководителей ограничиваются миссией и целями организации, факторами внешней среды, уровнем культуры, традициями и нормами;

*принцип адаптации* — ОСУ должна быть достаточно гибкой и реагировать на внешние и внутренние изменения; ОСУ должна быть адекватна социально-культурной среде организации.

В ОСУ организации основными связями являются линейные и функциональные.

*Линейные связи* определяют отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений, а также движение информации между лицами, принимающими решения.

*функциональные связи* обусловлены функциями управления: (прогнозированием, планированием, организацией, производством, маркетингом, учетом, контролем и др.).

Организационные структуры могут классифицироваться как базовые и гибридные. К базовым структурам относятся: линейная, линейно-штабная и функциональная, а к гибридным - линейно-функциональная, матричная структура и др.

*Линейная структура* строится по принципу «руководство — подчинение» на основе отдачи приказов, распоряжений и указаний. В условиях линейной организационной структуры осуществляется прямая (линейная) зависимость и ответственность от высшего руководителя к руководителям среднего уровня и далее к работникам организации. Подобная структура иерархична, имеет высокий уровень централизации и используется в управлении малыми группами людей в небольших организациях.

*Достоинства линейной структуры:* единство и четкость распорядительства, согласованность действий исполнителей, четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным; быстрота реакции на указания; личная ответственность руководителя за конечные результаты.

*Основной недостаток линейной структуры:* ее нельзя использовать в крупных организациях.

*Линейно-штабная структура* отличается от линейной наличием в структуре «штаба» — органа, анализирующего возникающие ситуации, ставящего задачу, вырабатывающего решения. Линейно-штабная организационная структура предполагает наличие специальных подразделений (или отдельных лиц), функционирующих как штабные службы и дополняющих линейную организацию. Эти подразделения создаются в средних по размерам организациях при линейных руководителях, они не обладают правом принятия решений, но ориентированы на оказание им помощи в выполнении отдельных функций управления.

*Функциональная структура* построена таким образом, что между высшим и низшим уровнями руководства нет линейных отношений единоначального распорядительства. Проявляются только перекрестные связи по функциям. В данной структуре возрастает нагрузка на первого руководителя в части координационной работы. Функциональная организационная структура основана на функциональной специализации, при которой заместители руководителя ответственны за выполнение специфических функций (например отдельно планирование, ремонтные работы и т. д.). В этом случае линейные руководители подчинены этим заместителям.

Функциональная структура предполагает объединение конкретных специализированных функций в одно направление деятельности под фактическим контролем одного линейного руководителя, например заведующего отделом сбыта, который непосредственно контролирует все продукты, и менеджеров по отдельным товарам.

*Достоинства функциональной структуры:* высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций; освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов; возможность получения консультаций опытных специалистов непосредственно в организации.

*Недостатки функциональной структуры:* дублирование и несогласованность указаний и распоряжений; снижение ответственности исполнителей за работу в результате получения указаний одновременно от нескольких функциональных руководителей; отсутствие взаимопонимания между функциональными службами; длительная процедура принятия решений; трудности поддержания постоянных контактов между функциональными службами.

Гибридные организационные структуры отличаются комбинацией элементов базовых организационных структур.

При *линейно-функциональной структуре* общее распоряжение ресурсами и целеполагание входят в полномочия линейных руководителей, например заместителей директора, а управление процессами возлагается на руководителей функциональных служб и подразделений. Примером может служить любое крупное российское предприятие. В развитых странах такая структура характерна в основном для мелких и средних фирм, а крупные компании (более 90%) имеют дивизиональную структуру.

При линейно-функциональной структуре линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные — консультировать, помогать в решении конкретных вопросов, но не отдавать распоряжения производственным подразделениям.

*Достоинства линейно-функциональной структуры:* освобождение линейных руководителей от необходимости заниматься функциональными вопросами и обеспечение управления, при котором каждый работник подчинен только одному руководителю.

*Недостатки линейно-функциональной структуры:* слабое взаимодействие с подразделениями по горизонтали; аккумуляция на верхнем уровне полномочий по решению оперативных задач. Как итог, негативными сторонами такой структуры являются замедленность принятия управленческих решений из-за высокой централизации процесса управления (директор, начальник производства, начальник цеха, мастер). нижний уровень самостоятельности в принятии решений, полное перекладывание ответственности на высшие звенья управления.

Для устранения перечисленных недостатков линейно-функциональные организационные структуры разделяют по территориальному или продуктовому способу — это *дивизиональная структура*.

Дивизиональная организационная структура характеризуется подчинением одному руководителю групп специалистов, выполняющих функции, связанные с конкретным продуктом или услугой (или их группы), с

конкретным клиентом (или группой клиентов). Обычно применяется в организациях со сложной технологией

Дивизиональное распределение полномочий по организации производства и реализации продукции организации сопровождается наделением дивизионов полномочиями по планированию, управлению финансами, учету и т.д.

Дивизионы представляют собой, как правило, центры прибыли, т.е. подразделения организации, где создается новая стоимость, приносящая доход организации.

*Достоинства дивизиональной структуры:* создаются более благоприятные условия для развития организации; предоставляется большая автономия и самостоятельность в принятии решений менеджерам; осуществляется более тесная взаимосвязь с потребителем; улучшаются процессы координации внутри организации; структура становится более адаптивной к внешнему воздействию.

*Недостатки дивизиональной структуры:* рост ступеней иерархии; излишняя свобода отделений; дублирование работ для разных подразделений; потеря возможности контроля; сложные информационные проблемы, слабые связи с головной организацией.

Матричная организация в известной степени позволяет устранить недостатки традиционных иерархических схем, но дает хороший эффект в большей степени в организациях с высоким уровнем корпоративной культуры и при наличии достаточного числа высокопрофессиональных кадров.

В матричной организационной структуре используются как функциональные, так и дивизиональные структуры, обеспечивая сбалансированность между функциональными руководителями и руководителями, ориентированными на выполнение одной конкретной проблемы (например проекта).

Матричные структуры характеризуют взаимоотношения между уровнями иерархической структуры и могут быть описаны в виде древовидной иерархической структуры связей, двумерной матрицы со слабыми и сильными связями и многомерной матрицы.

Матричные структуры отличаются большей универсальностью и гибкостью, чем линейно-функциональные. Суть построения матричных структур заключается в оперативном изменении структуры для решения конкретной задачи, например выполнения проекта или реализации программы. В этом случае назначается руководитель временной структуры (руководитель проекта, руководитель программы), который подчиняется непосредственно руководителю организации, а в его подчинение на время выполнения проекта (программы или крупного мероприятия) исправляются специалисты функциональных отделов и других подразделений организации, которые необходимы руководителю проекта для решения поставленной перед ним задачи.

*Достоинства матричных структур:* экономится время на изменение организационной структуры, например, в период борьбы с конкурентами за рынки сбыта и в процессе создания новых продуктов; обеспечивается удачное сочетание управления по целям (ответственность за конечный результат выполнения проекта) с ответственностью по вертикали линейных и функциональных руководителей; возможны быстрое реагирование и адаптация к изменяющимся условиям, снижение расходов на проектные работы и более эффективное текущее управление, вовлечение руководителей и специалистов в сферу активной творческой деятельности; существуют условия для гибкого и оперативного манипулирования ресурсами при выполнении одновременно нескольких проектов или программ в одной организации; усиливается личная ответственность руководителя за проект или программу; возможно применение эффективных методов управления.

*Недостатки матричных структур:* двойное подчинение ответственных исполнителей программных и проектных мероприятий, так как власть не является постоянно заданной; возникновение тенденции к анархии, борьба за власть, развитие «групповщины»; крах в период общеэкономического кризиса; разрыв между верхними и нижними уровнями в организации, отсутствие контроля по уровням иерархии; трудности в принятии решений.

*Проектная структура управления* представляет собой временную организацию, создаваемую для решения конкретной задачи. Часто подобная структура формируется в рамках какого-нибудь функционального подразделения. Ее члены — высококвалифицированные специалисты в различных областях, объединенные общей задачей. При этом деятельность организации рассматривается как совокупность выполняемых проектов. Для реализации каждого проекта выделяют ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. После завершения проекта структура ликвидируется, сотрудники переходят в новый проект или увольняются.

*Сетевые структуры* — организации, взаимодействие которых основано на договорных отношениях и механизмах рыночного регулирования. К сетевым организациям чаще всего относятся крупные производственные организации, географически рассредоточенные и технологически объединенные в общую производственную систему.

Сетевая организационная структура - поток команд со стороны руководства заменяется потоком заказов, координацией связей с другими организациями. Большое значение приобрела в последнее время, т. к. обладает высоким инновационным потенциалом.

Суть сетевых структур заключается в объединении в систему организаций, занимающихся производством монопродукции или моноуслуг, поэтому связи между организациями (информационные, материальные и пр.) основаны на принципах функционирования сети. Таким образом достигается



разграничение деятельности и связей бизнес-единиц, выдерживаются оптимальные пропорции между автономией и контролем.

Сетевые структуры отличаются тем, что в них:

могут использоваться коллективные активы нескольких организаций, расположенных в разных точках цепочки;

доминируют рыночные, а не чисто административные механизмы взаимодействия, основанные на стремлении поддерживать собственное место в единой сети;

активное поведение членов цепочки ориентировано на общий результат, что не только улучшает конечные показатели, но и способствует выполнению контрактных обязательств;

интеграция в сеть сопровождается кооперацией и взаимным владением акциями для членов сети (производителей, поставщиков, торговых и финансовых организаций).

Системы управления, построенные по линейному, линейно-штабному, линейно-функциональному принципам, как системы, имеющие тенденцию к централизованному принятию решений, жесткому контролю за их исполнением, предусматривают строгую дисциплину и упорядоченность в вопросах исполнительства.

Для программно-целевых форм управления, для матричных организационных структур характерно преобладание горизонтальных потоков информации, имеющих главным образом проблемно-ориентированный характер.

Иерархические формы организации (линейные, линейно-функциональные, линейно-штабные структуры) отвечают установившимся технологическим процессам и стабильным внешним условиям, а новые формы (матричные структуры) предусматривают быструю реакцию на изменения, работу в условиях резких изменений обстоятельств и испытывают необходимость в высококвалифицированном персонале.

### **2.3. Влияние организационной структуры на управление организационным поведением**

В мировой практике управления организационным поведением часто используется, так называемый, экономический подход, который рассматривает организацию как набор механических отношений, действующих по жестко определенным правилам, надежно и предсказуемо. Характерными чертами экономического подхода являются:

- обеспечение единства руководства;
- соблюдение строгой управленческой вертикали;
- достижение баланса между властью и ответственностью;
- обеспечение дисциплины в соответствии с принятыми в организации правилами и процедурами;
- достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью четких заданий и постоянного контроля со стороны руководителя за их выполнением.

Таким образом, экономический подход в управлении в значительной мере подчиняет человека иерархии — настолько, что индивидуальные свойства личности нивелируются, стираются. Реализуется преимущественно в рамках линейных и линейно-функциональных структур.

В противоположность экономическому, органический подход к управлению персоналом основан на представлении об организации как о живой, саморазвивающейся системе. Особое внимание уделяется мотивации личности к выполнению поставленной цели, и, соответственно, работники часто рассматриваются как ресурс, который необходимо развивать. При этом потребности высших уровней удовлетворяются за счет широкого вовлечения их в управление, что невозможно без развития горизонтальных связей. Органический подход более приемлем для штабных и матричных структур, в

которых работники могут играть различные роли — от рядовых исполнителей до руководителей программ и направлений.

Гуманистический подход базируется на формировании целостной организационной культуры — комплексного представления о целях и ценностях, присущих организации, о специфических принципах поведения сотрудников и способов реагирования на события и ситуации. Данный подход предполагает включение каждого работника в систему этических и эстетических норм, действующих в данной организации. Подчинение иерархии весьма жесткое, однако она специфична — это не только и не столько система формально-бюрократических требований, сколько система нравственно-эстетических и поведенческих требований. Жесткость отбора персонала в организации, руководствующейся гуманистическим подходом к управлению, диктуется необходимостью того, чтобы каждый новичок вписался именно в эту нравственную систему координат организации. Успешность адаптации работников в этом случае зависит от развитых формальных и неформальных горизонтальных связей.

### **3. КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

#### **3.1. Основы теории организационных коммуникаций**

Термин “коммуникация” (от лат. — communicatio — делать общим, сообщать, беседовать, связывать) появился в научной литературе в начале XX в. (хотя, вероятно, первая модель коммуникации была предложена Аристотелем, выделившим такие компоненты процесса коммуникации, как оратор, речь и аудитория).

Термин “коммуникация” быстро стал общепринятым, однако его распространение вовсе не означало, что коммуникации превратились в одну из важных составляющих социальных исследований. Только развитие различных концепций организаций придало актуальность проблемам, связанным с построением и функционированием коммуникационных сетей.

##### **3.1.1 Школа научного управления.**

Фактически первыми исследовали коммуникационные процессы в организации представители школы научного управления. В частности, Ф. Тейлор разработал жесткую организационную структуру (позднее ее усовершенствовал А. Файоль), предполагающую четкую взаимосвязь между должностями и ролями. В этой структуре имеют место только вертикальные властные связи (от руководителей к подчиненным), т.е. такая организация базируется на формальных, предельно жестких, вертикальных, иерархических коммуникационных связях. Информация, передаваемая по вертикали, делится на два типа: задание и необходимые пояснения к нему (то, что Ф. Тейлор называл “урок”), а также контроль за исполнением задания. При этом Тейлор полагал, что “дневной урок” — некоторое задание, содержащее сведения о том, что, когда и как надо делать, задается администрацией организации и доводится до подчиненных каждым руководителем (в том, что касается его

части полномочий). По словам Тейлора, “каждый работник, хороший и посредственный, должен ежедневно получать вполне определенный урок; ни в каком случае не должен быть неточным или неопределенным, урок должен быть тщательно и ясно описан и не должен быть легким». При этом обратная связь при контроле сводится лишь к докладу о выполнении задания.

Очевидно, что в теории научного управления коммуникационные проблемы заключались в том, как избежать отхода от ее основных принципов; например, как избежать неясного изложения информации в предписании или необоснованного увеличения численности подчиненных, что может снизить возможности руководства в плане эффективного общения и контроля за выполнением задания. В целом можно сделать вывод о том, что данная научная школа не придавала большого значения коммуникациям в организации.

### **3.1.2. Школа человеческих отношений.**

Согласно основной концепции данной научной школы, человек представляет собой уникальное социальное животное, поэтому с его деятельностью несовместимы формализация организационных процессов, жесткая иерархия подчиненности и отсутствие горизонтальных связей в организации. Наоборот, горизонтальные организационные связи неформального характера между членами организации имеют большое значение. Эти связи должны способствовать функционированию формальной организации и обеспечивать сплоченность коллектива и защиту целостности личности.

Наличие в организации одновременно вертикальных (властных) и горизонтальных (в основном неформальных) потоков информации должно способствовать: удовлетворению потребностей работников (прежде всего в общении и взаимном обмене текущей информацией); обеспечению вовлеченности работников в процесс принятия управленческих решений.

Однако представители школы человеческих отношений уделяли внимание в основном неформальным коммуникациям между работниками организации с равным статусом, забывая о их взаимодействиях с администрацией, а также (что представляется самым главным) о потоках деловой информации, необходимой для выполнения работниками своих ролевых обязанностей.

Вклад представителей школы человеческих отношений в изучение организационных коммуникаций чрезвычайно велик, так как им удалось в значительной степени расширить область коммуникационных связей в организации.

### **3.1.3. Системный подход к коммуникациям в организациях.**

Во всех системных теориях утверждается, что связи между различными системными единицами организации являются главным моментом в понимании сущности ее функционирования. Для эффективного действия этих связей важнейшее значение имеют создание, получение и переработка информации. Можно сказать, что все организационные системы по своей сути коммуникационные. Рассматривая организацию как открытую систему, системные теории акцентируют внимание на ее взаимообмене с внешней средой, изучении потоков информации, поступающих от других организаций и от социальных институтов (властных, политических, общественных и т.д.). При этом организационным коммуникациям придается различный смысл и оттенки. Так, выделяются командные (управленческие) и информирующие (оповещающие) коммуникации, внутренние и внешние коммуникации и т.д. В рамках системных теорий анализируются информационные потоки, оценивается качество информации, передаваемой как по формальным, так и по неформальным каналам, а также качество принимаемых решений в зависимости от действия коммуникационной системы.

Реализация положений системных теорий способствовала повышению степени выживаемости организации за счет налаживания связей с другими организациями и институтами, возможностей распространять властное влияние и осуществлять обмен ценной информацией. При укреплении и успешном функционировании внешних связей становятся более устойчивыми и эффективными и внутренние коммуникации.

Сравнение основных положений трех научных школ, сыгравших наибольшую роль в развитии теории коммуникаций в организациях, дана в табл. 3.1. Анализ этих положений позволяет сделать следующий вывод.

С развитием представлений о методах создания наиболее эффективных организационных структур, где поставленные цели достигаются с наименьшими затратами, менялись и понятия о коммуникациях и необходимости их исследования — от почти полного игнорирования коммуникационных проблем к пониманию значимости их совершенствования для любой сложной организации и пониманию того, что надежные коммуникации — залог успеха всей организации.

Таблица 3.1.

Сравнение роли коммуникаций в организациях в различных научных концепциях

Параметр сравнения	Школа научного управления	Школа человеческих отношений	Школа социальных систем
Значимость коммуникаций	Невелика; основное внимание — вертикальным потокам сообщений от руководителя к подчиненным	Основное внимание — взаимодействию работников на одном организационном уровне	Коммуникации — связующий элемент всех частей организации
Цели коммуникации	Контроль за выполнением приказов Передача приказов	Удовлетворение потребностей работников Вовлечение работников в процесс принятия решений	Контроль и координация действий Адаптация к изменениям внешней среды Помощь в принятии решений
Направление коммуникационных потоков	Вертикальные сверху — вниз	Горизонтальные Вертикальные сверху — вниз	Горизонтальные Вертикальные сверху — вниз и снизу — вверх Связь с внешней средой
Виды каналов коммуникации	Письменные формальные	Формальные и неформальные	Формальные Неформальные С внешней средой

### 3.2. Роль коммуникаций в управлении организаций

Термин «коммуникация» употребляется в разных значениях. Например, можно говорить об инженерных, транспортных, информационных коммуникациях как средствах или формах связи. Под коммуникацией, в широком смысле, понимают, передачу информации от человека к человеку, т.е. коммуникация — это общение людей: обмен идеями, мыслями, намерениями, чувствами, другими данными.

В организационном контексте понятие «коммуникация» рассматривается как процесс и как объект (совокупность технических средств, обеспечивающих процессы передачи информации).



Хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности. Говорят, если организация эффективна в области коммуникации, она эффективна и во всех других видах деятельности.

Организационные отношения включают внутренние и внешние связи – коммуникации. Управление организационными отношениями входит в сферу деятельности руководителя любого уровня. Каждый руководитель должен стремиться создать дружный и работоспособный коллектив, способный вместе с ним достичь поставленных целей. Работа по созданию и совершенствованию условий для формирования такого коллектива не менее важна, чем производственная деятельность.

Коммуникации представляют собой установленные нормы (правила, инструкции, принципы, закономерности, положения) отношений между людьми в рамках организаций при выполнении ими закрепленных функций, процедур и операций, а также систему документооборота.

Коммуникация внутри организации включает в себя инструктирование, информацию, обучение, менеджмент методом разговоров. Важнейшая цель внутренней коммуникации в организации — создание среди сотрудников поддержки целей и политики, проводимой руководством организации. С помощью коммуникации сотрудники получают необходимые знания и мотивацию, становятся лучшими защитниками и популяризаторами планов компании. Таким образом, коммуникация — это важный организационный инструмент и необходимое условие для эффективного развития и внедрения корпоративной политики.

Как процесс организационные коммуникации — это фактические отношения работников друг к другу, к руководителям, а руководителей к подчиненным, кроме того — это отношения между человеком и информационными технологиями. Эти отношения могут характеризоваться полным взаимопониманием и поддержкой (дружеский диалог) или наличием противоречий между их участниками, что обуславливается различной

степенью удовлетворения потребностей и интересов, как управляющей, так и управляемой системы.

В последующих темах курса будет показано, что полная поддержка при коммуникациях характеризует либо пассивность подчиненных и большой авторитет руководителя, либо некомпетентность подчиненных. Наличие полной поддержки решений руководителя среди подчиненных свидетельствует о неблагополучии в организации. Наиболее естественная реакция подчиненных на решения руководителей или специалистов - это проявление различных противоречий.

Противоречие рассматривается как процесс и как явление. Как процесс противоречие — это реакция работников с различной степенью восприятия и оценкой информации, полученной при обсуждении каких-либо проблем.

Коммуникации должны быть таковы, чтобы руководители имели объективную информацию в нужное время и в удобной форме для принятия решений. Значит, в конечном счете, применительно к задачам управления организационным поведением, весьма важным является коммуникационный процесс.

Внутренние, или внутриорганизационные, коммуникации (между подразделениями, коммуникация внутри подразделений по уровням производства и управления, межличностные коммуникации, неформальные коммуникации) предстают как часть производственно-хозяйственной деятельности.

Коммуникативный поток может перемещаться в горизонтальном и вертикальном направлениях. Внутриорганизационные коммуникации включают в себя: нисходящий и восходящий уровни вертикальных коммуникаций, коммуникации по горизонтали, коммуникации между руководителем и подчиненными, коммуникации между формальными и неформальными группами. Внутриорганизационные коммуникационные

процессы призваны удовлетворить потребности разных уровней принятия решений.

Коммуникация в малой группе дает шанс и руководителю и подчиненному оперативно участвовать в решении стратегических и текущих задач: каждый участвует в обсуждении, каждый может быть услышан. Хорошие результаты дает эффект обратной связи. Взаимодействие усложняется с ростом числа членов группы.

Межличностная коммуникация — коммуникация с другим человеком — наиболее распространенный тип внутренних коммуникаций. Коммуникации между неформальными группами могут охватывать набор связей — от бытовых до производственных. Основой этого типа коммуникаций является информация, циркулирующая по каналам неформального общения. Важнейшей задачей руководства организации является создание условий по обмену идеями, мыслями, информацией между людьми, подразделениями, между организацией и ее окружением. Принятые в лучших компаниях системы коммуникаций основаны на эффективных технологиях информационного обмена, на культивировании неформального общения, на поддержке общения материальными средствами. Один из управляющих фирмы «Хьюлетт-Паккард» признается: «...Мы начинаем любое дело с весьма высокой степени неформального общения, и это — главное. И мы считаем себя обязанными сохранить это любой ценой». В этой же фирме придается большое значение обращению персонала друг к другу по имени. Для этого каждый, в том числе президент, носит именную табличку, на которой указано только имя. На фирмах «Катерпиллер», «Макдональдс», «Интел», «Делта-эйрлайнз», «Юнайтед эйрлайнз» много внимания уделяют формированию технологий поддержания связей для обеспечения пребывания персонала в постоянном информационном контакте. Интенсивность информационного обмена в таких компаниях велика, и обычно она начинается с требования неформальности. Принятые в лучших компаниях системы коммуникаций способствуют развитию новаторства,

инициативы и предприимчивости. Стимулируя обилие контактов, лучшие фирмы перестраивают помещения, обустривают по-новому рабочие места. Так, новые здания «Интел» спроектированы таким образом, что в них достаточное количество конференц-залов, где можно ознакомиться с новой информацией, общаться, решать возникшие текущие проблемы. Руководство тем самым улучшает коммуникации между сотрудниками.

В одной из передовых компаний в столовой были маленькие столы, рассчитанные на четырех человек, их заменили большими прямоугольными столами казарменного типа. Компания «ЗМ» организует клубы по групповым интересам. Все это делается с одной целью — повысить вероятность случайных бесед, способствующих решению проблем во время перерыва, обеда, завтрака или в других ситуациях. В лучших компаниях непринужденности общения способствует сама обстановка: скромные, по-спартански, обставленные помещения, открытые двери, отсутствие лишних стен. Роскошные кабинеты не способствуют открытым, дружественным отношениям.

### **3.3. Типы и эффективность организационных коммуникаций**

Общение людей в организации осуществляется с помощью вербальных и невербальных методов. Вербальные коммуникации реализуются посредством устных (диалог, совещание, переговоры, презентации и т.п.) или письменных (приказы, распоряжения, инструкции, письма и пр.) сообщений, невербальные — осуществляются посредством языка телодвижений (осанка, жесты, поза, выражение лица и пр.) и параметров речи (интонация, тембр голоса, темп речи, громкость голоса, произношение, стиль речи и пр.).

Способы обеспечения коммуникации хорошо известны — это слушание, речь, чтение, письмо. По значимости слушание находится на первом месте, занимая до 45% времени межличностных коммуникаций. Речь занимает до 30% времени межличностных коммуникаций (диалоги, совещания, переговоры,

презентации). Для повышения эффективности коммуникаций важно уделять большое внимание культуре речи. Чтение играет важнейшую роль, особенно для людей, имеющих аналитический ум и владеющих техникой быстрого чтения. Чтение составляет около 15% времени межличностных отношений.

Тип личности человека имеет также большое значение в процессе коммуникации. Своевременное распознавание типа личности собеседника позволит вам адаптировать свои предложения и даст дополнительную возможность добиться успеха в переговорах.

Коммуникации — жизненно важное звено между руководителем и подчиненными, они являются инструментом внутрисистемной координации, помогают получать информацию на всех уровнях управления. Исследования различных организационных структур показывают, что коммуникация играет важную роль в развитии организации как целостного организма. Каждый руководитель заинтересован в улучшении коммуникации. С помощью коммуникации реализуются цели компании, проводятся новые идеи, мотивация, осуществляется контроль за поведением членов группы. Коммуникации необходимы для утверждения авторитета и воли руководителя.

Формирование коммуникационных сетей и создание условий для успешного функционирования коммуникаций в организации составляют одну из важнейших задач управления. Не случайно немецкие ученые В. Зигерт и Л. Ланг отмечают: “Хлеб людей организации — информация и коммуникации. Если нарушаются информационные потоки внутри предприятия и связи с внешним миром, само существование этого предприятия под угрозой. Одной информации недостаточно. Только когда она соответствующим образом преобразуется и обрабатывается, т.е. когда возникают коммуникативные связи, обеспечиваются существование и эффективная деятельность организации”.

Согласно ряду опросов, проведенных американскими исследователями организаций, около 250 тыс. рядовых работников 2000 различных компаний, а также 73% руководителей американских, 63% английских и 85% японских

компаний считают, что недостаточная разработанность коммуникаций является главным препятствием на пути достижения эффективности деятельности их организаций.

Действительно, обмен информацией включен как важнейшее звено во все основные виды деятельности организации, следовательно, если коммуникационные связи (как внутренние, так и внешние) не существуют или не действуют, это отрицательно сказывается на функционировании всей организации. Это объясняется рядом причин:

руководителям подразделений организации приходится тратить много времени на поиск нужной информации и ее обработку;

происходит дублирование информации, поскольку одна и та же информация поступает в подразделения организации и к ее руководству из разных источников;

в одних подразделениях и у одних руководителей ощущается недостаток информации, тогда как в других подразделениях может произойти информационная перегрузка;

работники организации мало осведомлены о ее деятельности, планах, ориентации и положении во внешней среде, что отрицательно сказывается на процессах интеграции, точном выполнении распоряжений руководства и т.д.

В связи с этим одной из главных целей управления в организации является создание системы коммуникации, ее запуск и осуществление контроля за её функционированием.

Организационные коммуникации могут быть представлены в виде базовых, производных и смешанных схем. К базовым схемам относятся линейная и кольцевая. К производным относятся: колесообразная, звездообразная, иерархическая, штабная и матричная. Из наборов базовых и производных схем формируются смешанные схемы. В рамках одной организации может существовать несколько типов коммуникаций.

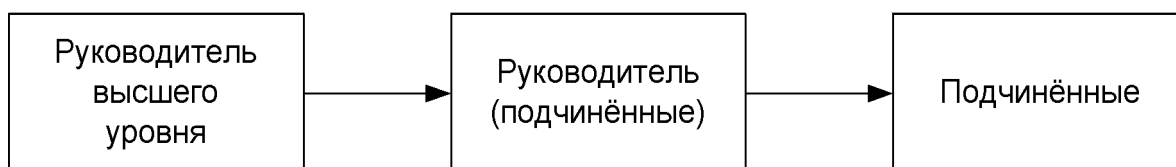


Рис. 3.1. Линейная схема (в схеме нет обратной связи)

Линейная схема рекомендуется для небольших организаций при высоком профессионализме и авторитете руководителя; а также большой заинтересованности подчиненных в ее успешной работе. В схеме делегируются линейные и функциональные связи.

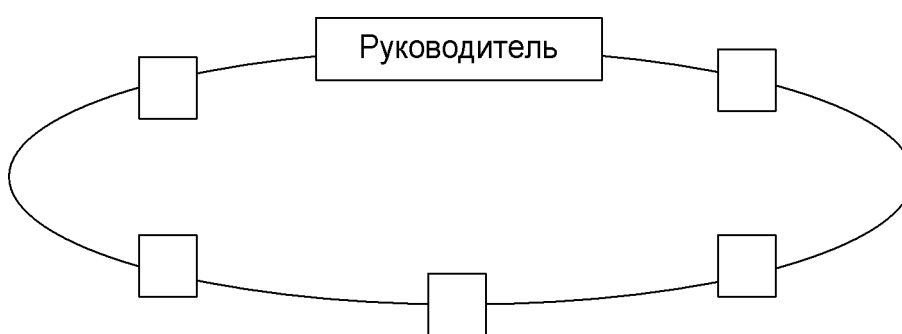


Рис. 3.2. Кольцевая схема (□ - персонал)

Кольцевая схема представляет собой замкнутую на руководителя линейную схему. Она эффективна в небольших организациях или в подразделениях средних организаций со стабильной продукцией и стабильным рынком. Для кольцевой схемы характерно разделение функциональных обязанностей среди профессиональных работников, а административные остаются у руководителя.

Организационные отношения между персоналом компании могут быть представлены также в виде различного сочетания базовых схем, представленных как «колесо» и «звезда».

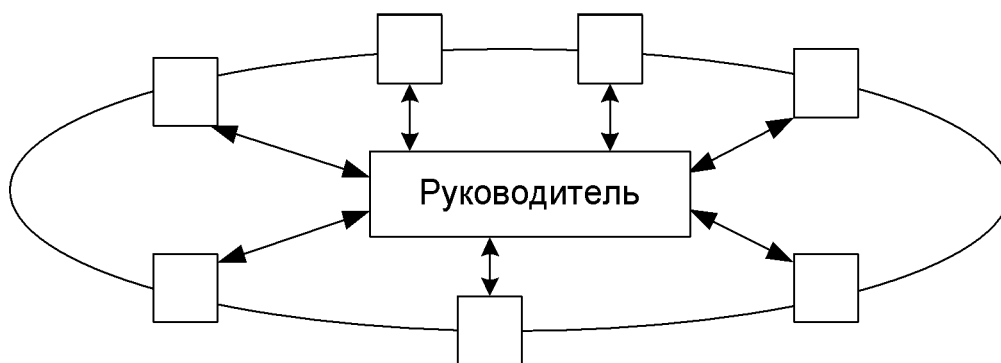


Рис. 3.3. Схема «колесо»

Схема «колесо» эффективна в небольших организациях или подразделениях, в которых требуется постоянная корректировка производства продукции. Это обычно обусловлено неустойчивой номенклатурой выпуска, изменениями спроса на продукцию. Схема сочетает самостоятельность действий работников и профессионализм руководителя.

Схема «звезда» представляет собой разветвленную систему линейных отношений. Она рекомендуется при филиальной структуре организации и при необходимости соблюдения конфиденциальности в деятельности каждого составляющего подразделения. Между объектами управления нет внутренних связей. С каждым объектом только руководитель реализует линейные и функциональные связи.

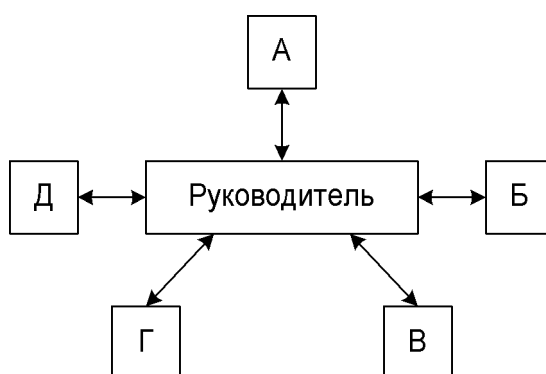


Рис.3.4 Схема «звезда»



## 4. ВЛАСТЬ И ДЕЛОВАЯ ПОЛИТИКА

### 4.1. Определения и свойства власти

Власть — одно из фундаментальных начал общества, всех его структурных уровней. Она существует везде, где есть устойчивые объединения людей: в семье, производственных объединениях, различного рода организациях и учреждениях.

Власть в организации (на предприятии) — одна из разновидностей общественной власти. Она обладает всеми общими свойствами власти и одновременно некоторыми особенностями, связанными с уровнем организации и характером ее деятельности.

В научной литературе существуют разнообразные определения власти, что отражает сложность, многоаспектность этого явления. Каждая из дефиниций обычно акцентирует внимание на той или иной стороне или проявлении власти и связана с определенным подходом к ее анализу. Можно выделить целый ряд важнейших направлений в трактовке власти.

**1. Телеологические** (с точки зрения цели) определения характеризуют власть как устойчивую способность достигать поставленные цели, получать намеченные результаты. По мнению Б. Рассела, “власть может быть определена как реализация намеченных целей”<sup>\*71</sup>.

**2. Конфронтационные** дефиниции власти (власть как столкновение, конфронтация воли и доминирование определенной воли) восходят к ее “классическому” определению М. Вебером: власть есть способность проводить в социальном отношении собственную волю вопреки сопротивлению других”.

**3. Бихевиористские** концепции власти трактуют ее как особый тип поведения, при котором одни люди командуют, а другие подчиняются. Бихевиористский подход индивидуализирует понимание власти, сводит ее к взаимодействию реальных личностей, обращая особое внимание на субъективную мотивацию власти. Одну из типичных бихевиористских

трактовок власти предлагает Г. Лассуэлл. Он считает, что первоначальные импульсы для возникновения власти дает присущее индивидам стремление (воля) к власти и обладание соответствующей энергией. Человек видит во власти средство улучшения собственной жизни: приобретения богатства, престижа, свободы, безопасности и т.п. В то же время власть — это и самоцель, позволяющая наслаждаться самим ее обладанием.

**4. Психологические** интерпретации власти, исходя из ее бихевиористского понимания как поведения реальных индивидов, пытаются раскрыть субъективную мотивацию этого поведения, истоки власти, корнящиеся в сознании и подсознании людей. Одно из виднейших направлений подобных интерпретаций — психоанализ, который трактует стремление к власти как проявление, сублимацию подавленного либидо, представляющего собой подверженное трансформации влечение преимущественно сексуального характера или психическую энергию вообще. Стремление к власти, и особенно обладание ею, выполняет функцию субъективной компенсации физической или духовной неполноценности. Власть возникает как взаимодействие воли к ней одних и готовности к подчинению, “добровольному рабству” других. Согласно З. Фрейду, в психике человека имеются структуры, делающие его предрасположенным к предпочтению рабства свободе ради личной защищенности и спокойствия.

**5. Системные** трактовки власти основываются на признании ее производности не от индивидуальных отношений, а от социальной системы, рассматривая ее как “способность системы обеспечивать исполнение ее элементами принятых обязательств”, направленных на реализацию ее коллективных целей\*73\*. С точки зрения некоторых представителей системного подхода (К. Дойч, Н. Луманн), власть есть средство социального общения (коммуникации), позволяющее регулировать конфликты и обеспечивать интеграцию организации. Системность власти обуславливает ее относительность, т.е. распространенность на определенные системы.

**6. Структурно-функционалистские** интерпретации власти предлагают рассматривать ее как свойство социальной организации, как способ самоорганизации человеческой общности, основанный на целесообразности разделения функций управления и исполнения. Без власти невозможна совместная жизнедеятельность многих людей. Само общество устроено иерархично, дифференцирует управленческие и исполнительские социальные роли. Власть — это свойство социальных статусов, ролей, позволяющее контролировать ресурсы, средства влияния. Иными словами, власть связана с занятием руководящих должностей, позволяющих воздействовать на людей с помощью позитивных и негативных санкций, поощрения и наказания.

**7. Реляционистские** (от французского слова “relation” — отношение) дефиниции власти представляют ее как отношение между двумя партнерами (индивидуальными или коллективными), агентами, при котором один из них оказывает определяющее влияние на второго. В этом случае *власть* предстает в качестве *взаимодействия ее субъекта (руководитель) и объекта (сотрудников), при котором субъект с помощью соответствующих средств контролирует объект, определяет его поведение.*

Специфическим проявлением реляционистской трактовки власти являются ее *коммуникационные* определения, согласно которым власть есть специфический вид коммуникации, т.е. взаимодействия, связанного с передачей информации.

Власть неразрывно связана с *влиянием*, часто эти понятия употребляются как синонимы. Различие между ними обычно проводят по *силе влияния*. Власть отличается от влияния высокой силой воздействия и вероятностью подчинения. Влияние же обычно характеризует как властное, так и особенно более слабое и менее эффективное воздействие субъекта на объект.

На основе реляционистского определения власти можно интегрировать ее другие трактовки, раскрыть структуру, а также общие свойства власти,

специфически проявляющиеся в организациях при реализации деловой политики. К таким свойствам относятся:

***социальный характер.*** Власть не является персональным, личным свойством или атрибутом какого-нибудь лица, а существует лишь в отношениях между людьми, т.е. как социальное отношение;

***асимметричность.*** Представляя собой отношение и взаимодействие различных людей, власть характеризуется неравномерностью, асимметричностью влияния, его направленностью от руководителя к подчиненному;

***целенаправленность, или целевая детерминация власти.*** Власть в организации строится на основе определенных целей, прежде всего целей организации, а также руководителя и сотрудников;

***потенциальный характер влияния ресурсов (средств) власти.*** Это означает, что подчинение обычно достигается без применения средств воздействия, однако либо при угрозе (в случае наказания), либо при ожидании (в случае вознаграждения) их использования;

***вера исполнителей в способность руководителя (носителя власти) оказывать влияние на них самих, их потребности и интересы.*** Без такой веры человек или руководящий орган, даже если они обладают эффективными средствами воздействия, не добьются устойчивого подчинения;

***возможность сопротивления и даже неподчинения.*** Власть никогда не бывает абсолютной, поскольку человек обладает свободой выбора и, например, в исключительных случаях, может умереть, но не подчиниться. В организации сила власти вообще существенно ограничена;

***причинный, каузальный характер власти.*** Власть одного человека выступает причиной поведения другого человека, которое, в свою очередь, является следствием властного воздействия первого;

***частичная, ограниченная властная детерминация поведения, особенно поведения в организации.*** Власть на предприятии никогда не

охватывает всех причин поведения. Она не распространяется на личную жизнь и свободу. При желании сотрудник может уволиться и уйти с поля, на котором действует не устраивающая его власть.

Силу власти в организации можно выразить следующей формулой (иногда ее называют **“формулой власти”**):

$$в = f(x, y, z),$$

где в — власть; f — функциональная зависимость; x — количество причин; y — их направленность; z — сила действия каждой причины.

Выполнение (или невыполнение) распоряжений руководителя зависит не только от его авторитета и ресурсов, но и от наличия и силы противодействующих факторов, которые необходимо учитывать в руководящей работе.

#### **4.2. Необходимость, источники и формы власти при управлении организационным поведением**

Внутри любой организации существует сложная сеть властных отношений. Во-первых, речь идёт о формальной иерархии, вокруг которой строится любая организация. Во-вторых, важную роль играют неформальные коалиции и группы влияния, преследующие собственные интересы. Чем большей является организация, тем более сложной становится структура формальных и неформальных отношений власти. С помощью влияние на поведение подчинённых, т.е. властью над ними, руководители не просто ведут их к решению проблем организации, но и побуждают их к фактическому труду, необходимому для достижения целей организации. Власть применяется для того, чтобы сделать влияние руководителя более эффективным.

В управлении организациями и организационным поведением персонала выделяют несколько источников власти:

власть положения — это власть, которой наделён человек в результате своего положения в организации, т.е. человек получает власть из-за своей должности;

власть ресурсов — это власть, которой наделён человек в результате контроля таких ресурсов, как деньги, персонал, материалы, технологии, информация и т.д., т.е. человек получает власть в результате своего служебного положения и доверенных ему полномочий;

власть социальных связей основывается на способности и возможности по сбору информации, нужных знакомствах, положении в сети социальных связей и т.д., т.е. власть даётся в результате выявления у человека качеств, способствующих получению организацией важной информации и выгодному партнёрству с другими организациями;

власть эксперта существует тогда, когда окружающие признают превосходство человека над ними как эксперта. Различают два вида знаний, которые дают человеку власть эксперта — это технические знания и знания процесса;

власть личности основывается на личных качествах человека, т.е. власть даётся человеку, который, работая в организации, смог проявить себя с хорошей стороны и продемонстрировать все свои положительные качества своим подчинённым. Таким образом, он заслужил уважение и ему хотят подчиняться;

власть информации является одним из важнейших источников власти, т.к. без точной и надёжной информации невозможны планирование и качественное принятие решений.

Практика показывает, что самыми лучшими руководителями являются те люди, которые получили право управлять из таких источников власти, как власть личности и власть эксперта.

Власть бывает формальной и реальной. Формальная власть — это власть должности; она связана с официальным местом лица в системе управления

организацией и измеряется либо числом подчинённых, которые прямо или косвенно обязаны выполнять его распоряжения, либо объёмом материальных ресурсов, которые данное лицо может по своему усмотрению без согласования с другими использовать.

Реальная власть — это власть влияния, власть авторитета; она обусловлена местом человека в неофициальной системе отношений и измеряется либо числом людей, которые готовы данному лицу добровольно подчиняться, либо степенью зависимости его самого от окружающих.

Власть проявляется в определённых формах:

1. Власть, основанная на принуждении. При этой форме подчинённый убеждён в том, что руководитель может помешать удовлетворению какой-либо его потребности. Это влияние через страх. Данная форма власти приводит к определённому результату, но она не способствует раскрытию потенциала работников. Эта форма власти требует значительных затрат на жесткий контроль, который в условиях научно-технического прогресса не всегда возможен. Кроме того, в условиях жёсткого контроля у работников появляется желание обманывать руководителей, искажать отчётные данные и т.д.

2. Власть, основанная на вознаграждении. Подчиненный верит, что руководитель имеет возможность удовлетворить его потребности. Рассматривается как наиболее эффективная форма власти. Однако её применение возможно в том случае, если руководитель обладает достаточными ресурсами. Кроме того, руководитель должен хорошо знать потребности подчинённых, а они могут сильно различаться у разных работников.

3. Традиционная (законная) власть. В данном случае человек реагирует на должность, т.е. выполняет рекомендации начальника, потому что так принято, сложилось исторически. Также эта форма власти называется административной. Она существует как в государственных, так и в негосударственных организациях — главное здесь, чтобы их деятельность официально регламентировалась.

4. Эталонная власть (или власть, основанная на харизме). Харизма — это власть, построенная не на логике, традиции, а на силе личных качеств и способностей лидера. Харизма — это привлекательность для окружающих тех или иных черт человека или его в целом. Ради возможности получить одобрение такого человека, быть рядом с ним, они готовы признать его власть. Подчинённый выполняет требования и распоряжения руководителя, потому что хочет ему подражать. Предполагается, что лидер должен иметь хорошие риторические способности, уметь хорошо держаться и т.д. Однако исследования показали, что харизматические лидеры не имеют стандартного набора характеристик. Если подчинённые видят в лидере идеальные в их понимании черты, достойные подражания, они подчиняются ему беспрекословно. Однако на практике такая власть очень непрочна, поскольку основывается на эмоциях, которые, как известно, очень переменчивы.

Однако при подходе к власти как к социальной системе, власть, существующая в организации, не зависит от межличностных отношений между ее членами, более того, она вообще лишена какого-либо личностного контекста. Системный подход предполагает обязательное наличие власти в организации и в её подразделениях, поскольку необходимо координировать усилия участников, требования интеграции и выполнение функций управления. Недостаток властных полномочий или неэффективное использование власти приводит к появлению дисфункций в организации и в конечном итоге может закончиться анархией, дезинтеграцией и невозможностью выживания данной организации во внешней среде. Другими словами, власть представляет собой обязательное условие существования не только организации, но и ее подразделений независимо от того, кто конкретно будет осуществлять властные функции.



#### **4.3. Взаимосвязь власти и деловой политики**

Руководитель должен сознавать, что поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование им или ею в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят продемонстрировать свою собственную власть. А это, в свою очередь, может принести к напрасной трате усилий и снизить уровень достижения целей. Поэтому эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти: достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства обездоленности и, отсюда, - непокорности. Этот баланс представлен на рис. 16.1. Кроме подчиненных, над руководителем могут иметь власть его коллеги. Например, если руководитель по финансовым или производственным вопросам зависит от услуг отдела по обработке данных, начальник этого отдела будет иметь над ним некоторую власть. Возросшее значение компьютеров в организациях привело к тому, что возросла власть персонала отделов обработки данных. Чем больше необходимой информации, ресурсов или услуг один руководитель дает другому, тем больше его или ее власть над этим другим руководителем. Известно, что руководитель может увеличить свою власть, дав другим возможность увидеть, что они зависят от него в вопросах ресурсов, необходимых для их работы. Эти ресурсы могут означать доступ к важным персонам, информации, услугам, деньгам, нужным собраниям и т.д.

## Взаимосвязь власти и деловой политики

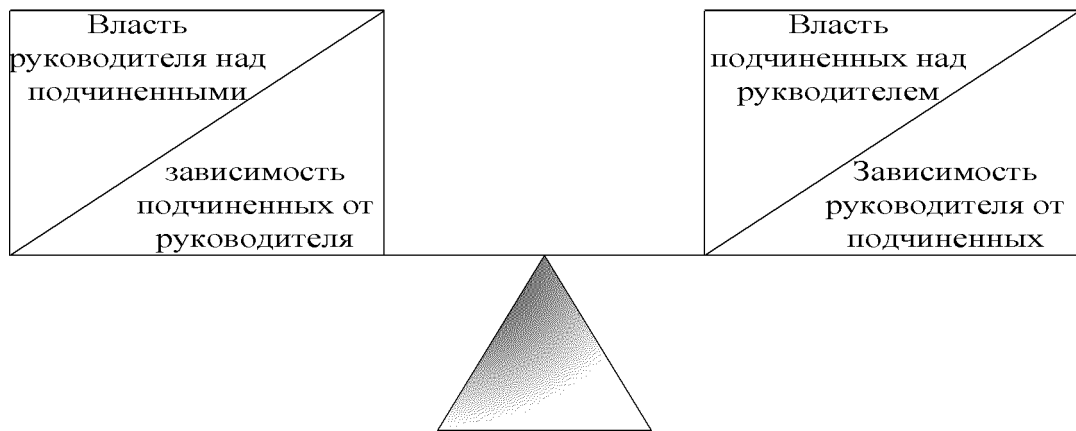


Рис. 4.1. Балансирование власти руководителей и подчиненных.

Объективно существуют категории факторов, воздействующих на персонал в трудовой сфере и требующих учета при прогнозировании его поведения в интересах балансирования власти:

- организационно-экономические факторы связанные с разделением и организацией труда, организационно-правовой формой предприятия, его организационной структурой, системой коммуникаций, к вознаграждению работников и т. п. Эти факторы изучаются в комплексе экономических наук и науки управления;

- административно-управленческие факторы связаны с административными методами управления, с особенностями реализации функций управления, выбором принципов и методов управления, с комплексом нормативных и директивных актов, определяющих расстановку работников, закрепляющих их обязанности, права, ответственность, отношения «власть - подчинение» и иерархию системы;

- групповые факторы исследуют социология и социальная психология. Они связаны с процессом социализации личности, с ее потребностью быть в группе, играть социальные роли, взаимодействовать, сотрудничать, ощущать заботу и заботиться о других; группа отводит человеку определенное место, распределяет роли между своими членами, устанавливает их статус, следит за

исполнением групповых норм и правил, обеспечивая тем самым свою устойчивость и достижение групповых целей;

- личностные факторы отражают системную сущность личности человека, его уникальность и изучаются психологией.

Принципы управления персоналом как интегративной науки, сферы деятельности, профессии, сочетающей реализацию властных полномочий и деловой политики, — это:

научность, использование достижений научных дисциплин, имеющих своим объектом человека, социальные общности, организации, труд;

системность в восприятии человека, как объекта исследования и управления и факторов, влияющих на его поведение;

гуманизм, основывающийся на индивидуальном подходе, восприятии персонала как главного достояния организации, а каждого работника — как уникальной личности с большим потенциалом.

Основная проблема деловой политики — организация отношений «власть - подчинение» и совместной деятельности, определение ролей субъектов организации в делах предприятия, определение форм, задач, содержания деятельности субъектов организации, принципов и методов их взаимодействия. Ключевой вопрос, определяющий принципы деловой политики, - восприятие руководством организации персонала, соотношение категорий «объект-субъект» в содержании понятия «персонал». Решение ключевого вопроса зависит от субъективных и объективных факторов:

- субъективные: личностные особенности руководителя, его образованность в области экономических, правовых и гуманитарных наук, влияние «значимых других», понимание социальной ответственности;

- объективные: степень «исчерпанности» потенциала материальных и финансовых факторов в организации, уровень и перспективы деловой активности, политика государства, зрелость и действенность общественного мнения;

- Функциональный состав элементов деловой политики, или политики в сфере управления поведением человека в организации, таков:

- анализ содержания труда персонала как вид деятельности, обеспечивающий достижения целей организации;

- анализ факторов, определяющих поведение, причин возникающих противоречий и споров, корректировка поведения, урегулирование конфликтов;

- мотивация и стимулирование, в особенности творческого отношения к труду, развития потенциала работников;

- разработка системы оценок результатов деятельности трудовых коллективов и работников, нацеливающих их на достижение конечных целей организации;

- участие в системе внутрифирменного аудита в части исследования личностных качеств и обстоятельств жизни работников, определяющих предпосылки к совершению действий в ущерб организации.

Деловая политика реализуется в системе подходов, принципов, методов, мероприятий, норм, традиций, обычаев, в культуре предприятия в целом и других элементах, определяющих отношения субъектов внутри организации и применяемых при управлении их поведением.

Деловая политика — это индикатор внутренней этики организации, показатель искренности провозглашаемых нравственных принципов и фундаментальная основа имиджа.

Можно отметить, что одним из важных инструментов власти в руках руководителя является информация, находящаяся в его распоряжении.

Используя, передавая информацию и получая ее, руководитель проводит деловую политику, организует, руководит подчиненными и мотивирует их.

Необходимо отметить, что деловая политика и отношения власти не являются постоянными, а меняются в ходе эволюции организации. Возникает вопрос двухстороннего взаимодействия: властные отношения и борьба за

власть определяют развитие организации, а оно влияет на процессы в сфере власти. В результате итог организационного развития может сильно отличаться от первоначальных намерений коалиций и лиц, участвовавших в принятии решений.

На различных этапах жизненного цикла организации в ней, как правило, складываются различные виды и формы властных отношений:

1. Возникновение организации: Властные отношения носят преимущественно неформальный характер, как и в целом отношения между членами организации. Официальная иерархия, закреплённая в нормативных документах организации, может сильно отличаться от реальной. На практике доминирует экспертная власть, позволяющая каждому члену организации влиять на принятие решений, в которых он (по мнению других членов организации) наиболее компетентен. Отсутствуют многоуровневые структуры власти. Борьба за власть ограничена, поскольку организация нуждается в мобилизации внутренних ресурсов для выживания во внешней среде.

2. Экспансия (рост организации): В организации существует многоступенчатая формальная иерархия, часто обремененная возникшими случайно «эффектами lock-in» (path dependence effects) — структурами, сложившимися случайно в процессе экспансии под воздействием борьбы коалиций и закрепившимися в организации. Помимо формальной власти, все большую роль играют неформальные центры влияния. Борьба за власть играет важную роль в развитии организации. Для некоторых ее членов она становится важнейшим направлением деятельности. Властные коалиции стремятся к реализации своих целей путем развития и усиления организации. Успех в борьбе за власть часто не связан с реальными результатами труда.

3. Упадок: формальные отношения власти и её реальная структура не соответствуют друг другу. Формальная иерархия власти не эффективна и бюрократична. Центры неформальной власти стремятся к достижению своих целей часто вопреки целям организации; отчуждение отдельных элементов

организации друг от друга. Внутриорганизационная борьба за власть по приоритету для членов организации играет доминирующую роль. При этом часто усиливается давление рынка - неблагоприятной макросреды или вторжения конкурентов. Это ограничивает ресурсы организации, к которым стремятся получить доступ властные коалиции, что стимулирует борьбу за власть. Реальные результаты труда не дают доступа к ресурсам власти.

## **5. РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **5.1. Руководство в организации**

Анализ многочисленных публикаций на эту тему позволяют определить термин «руководство» как “основную силу в организациях, которая координирует деятельность подсистем и определяет их взаимосвязь с окружающей средой”.

В связи с этим, руководством можно назвать процесс, посредством которого разрозненные ресурсы организации объединяются в единую систему для достижения поставленной цели.

Управляя трудовыми и материальными ресурсами, для достижения целей системы руководитель обеспечивает производство продукции, координирует и интегрирует деятельность других сотрудников.

Функции руководства ряд авторов определяют следующим образом:

1. Планирование — включает в себя выбор целей организации, а также определение политики, программ, образа действий и методов их достижения, обеспечивает основу для принятия интегрированных решений.

2. Координация — направлена на объединение людей и материальных, финансовых и других ресурсов в систему таким образом, чтобы совместная деятельность производственного персонала обеспечивала решение задач, стоящих перед организацией.

Включает в себя: определение тех видов административной деятельности, которые необходимы для достижения целей предприятия, распределение этих видов деятельности по подразделениям, предоставление прав и установление ответственности за их исполнение.

3. Управление — обеспечивает работу различных подсистем в соответствии с планом. Заключается в контроле деятельности подсистем с последующей коррекцией для обеспечения выполнения плана всей организации.

4. Связь — передача информации между центрами различных подсистем и организаций, обеспечивающая принятие решений и взаимный обмен информацией с внешним миром.

Выполнение каждой функции зависит от выполнения трех остальных. Таким образом, основная задача руководства заключается в интеграции всех четырех функций для обеспечения эффективного достижения общих целей системы.

Существует и несколько иная точка зрения, сводящаяся к тому, что функции руководства следует рассматривать через управленческие процессы — планирование, организацию, руководство людьми, мотивацию, контроль и, соответственно, выделяются следующие функции руководителя:

- администраторская (прежде всего, этап контроля);
- стратегическая (планирование и прогноз возможных событий в сфере деятельности конкретного руководителя и социальной организации в целом);
- экспертно - консультативная;
- представительская;
- воспитательная;
- коммуникативно - регулирующая;
- инновационная;
- дисциплинарная.

В любом случае, важную роль в процессе руководства играют планирование и прогнозирование.

Планирование — это деятельность руководителя, направленная на предопределение планов на последний период времени, пробуждение к выполнению различных видов деятельности и определение необходимых для этого средств, в результате чего должны быть поставлены определенные цели.

Прогнозирование — это деятельность руководителя, направленная на то, чтобы оценить, предвосхитить события и достичь желаемого результата.



Большую роль в планировании и прогнозировании играет политика организации. Политика организации — это деятельность руководителя по эффективному использованию инструкций и предписаний, направленная на экономию времени. Политика организации должна быть сформулирована так, чтобы сократить время в принятии управленческих решений. Умение принимать решения и способность творчески решать проблемы — важнейшие профессиональные качества руководителя, от которого зависит эффективность любой управленческой деятельности.

Одной из важнейших управленческих задач, а также важным этапом управленческого процесса является контроль. Контроль — это деятельность руководителя по изменению, регулированию и оценке полученных результатов.

Понятие контроля можно рассматривать как сравнение достигнутых результатов с нормативами.

Существуют следующие требования к контролю:

- постоянность;
- оперативность;
- объективность;
- открытость;
- экономичность.

Важным способом контроля является беседа руководителя с подчиненными.

Каждый сотрудник желает установить контакт с начальником. Наличие контроля подчеркивает очевидную значимость контролируемой деятельности.

Контроль тесно связан с другими этапами управленческого процесса и способен побуждать руководителя вносить в него необходимые коррективы.

При этом контроль обеспечивает функционирование в организации бесперебойной обратной связи (метод делегирования полномочий) - одного из важнейших условий эффективного руководства.

Руководитель, не умеющий и не желающий пользоваться методом делегирования не может быть эффективным. Пока он не научится делать работу руками других, над ним постоянно будет висеть угроза развала работы.

Применение делегирования полномочий требует от руководителя определенной готовности:

- передавать право принятия решения другим;
- учитывать мнение других;
- мириться с ошибками других;
- доверять подчиненным;
- к выбору и использованию эффективного средства контроля.

Делегирование (в пределах контроля) это не способ ухода от ответственности, это форма разделения управленческого труда, позволяющая повысить его эффективность. Делегирование облегчает работу руководителя, но не снимает с него обязанности принимать окончательное решение, той обязанности, которая и делает его руководителем.

Чтобы достаточно точно оценивать ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных и свои собственные задачи, полномочия и качество информации.

Главной задачей руководителя любого уровня является достижение целей организации путем умножения своих интеллектуальных и физических сил на коллективные усилия его подчиненных.

Руководитель, желающий получать все, что можно от подчиненных, как можно более эффективно работать, должен умело пользоваться и владеть лидерством в зависимости от требований и целей организации.

## **5.2. Понятие лидерства**

Интерес к лидерству возник еще в глубокой древности. Феномен лидерства на протяжении веков волновал сознание многих исследователей. В

начале двадцатого столетия началось изучение управления. Руководство и лидерство стали объектом исследования.

До недавнего времени в нашей стране не было условий для формирования лидеров и спроса на них, а следовательно, не было исследования проблем, связанных с лидерством. В связи с этим большинство работ в области исследования лидерства принадлежит западным ученым.

Лидерство можно назвать одним из уникальных феноменов политической и общественной жизни, связанным с осуществлением властных функций. Оно является неизбежным в любом цивилизованном обществе и пронизывает все сферы жизнедеятельности.

Концепции лидерства могут быть разделены в зависимости от их теоретических оснований на три группы:

1. Исходящие из того, что лидерство — универсальный феномен человеческой деятельности, что и закономерности его функционирования едины во всех сферах общества.

2. Отождествляющие лидерство с руководством и управлением, при этом формальное обладание властью рассматривается как необходимое и достаточное условие лидерства.

3. Рассматривающие лидерство как специфическое явление общественной жизни, не сводимое к психологическим, экономическим или правовым принципам.

В античности лидерство носило личностный характер, представляя собой влияние, основанное на авторитете конкретного индивида, его достоинствах.

Взаимоотношения лидера и его сторонников были близки к отношениям “учитель - ученик”, поскольку политическая жизнь связывалась с решением мировоззренческих вопросов.

В средневековой Европе влияние лидера основывалось не столько на личных достоинствах, сколько на способности к руководству конкретной

общностью. От лидера требовалось в основном умение сплотить группу для достижения поставленных целей, умение сформировать групповой интерес.

Лидерство по своей природе способно сплотить людей в совместных усилиях, причем осуществлять эту задачу в течение длительного времени, постепенно решая задачи, подчиненные общей цели.

Существуют различные классификации феномена лидерства.

В соответствии с учением М.Вебера о способах легитимации власти лидеров подразделяют на:

- традиционных лидеров, которыми обычно являются вожди племен, монархи и т.д.- их авторитет основан на традиции, обычае;
- рационально - легальных, или рутинных — это лидеры, избранные демократическим путем;
- харизматических — лидеров, наделенных, по мнению масс, особой благодатью, выдающимися качествами, необычайной способностью к руководству.

Харизма складывается из реальных способностей лидера и тех качеств, которыми его наделяют последователи.

В основе первого типа лидерства лежит привычка, второго — разум, третьего — вера и эмоции.

В рамках данного учебного курса рассматривается преимущественно лидерство в организации.

В рамках конкретной организации руководители и руководимые действуют в определенном контексте, свидетельствующем о “давлении”, оказываемом на лидера, а также о тех требованиях, которые ему предъявляются. Среди таких требований можно выделить:

- наличие и характер формализованных правил для принятия решений;
- степень подотчетности руководителя и подчиненным;
- сила и тип оппозиции;
- характер любых разделяемых убеждений;

- ресурсы, доступные для руководителя;
- организационный пласт, лежащий между руководителем и руководимыми.

Каждый из этих факторов помогает определить ситуацию, в которых может иметь место лидерство, его контекст.

Контекст лидерства — это те параметры, в которых осуществляется руководство. Контекст определяет, кому из своего окружения лидер будет уделять особое внимание, каковы границы взаимодействия лидера с теми, кем он пытается руководить. Более того, от контекста зависит, в каких пределах лидер может использовать определенные процедуры, осуществляя руководство, кто будет оценивать это руководство и насколько эффективным сочтет его.

Неотъемлемой составной частью лидерства является и сам лидер, который способен принимать решения в отношении других людей, группы, организации, и который несет ответственность за последствия любых своих решений.

В социально - психологической литературе можно встретить такую типологию лидеров. Существует два психологических типа лидеров: “игроки” и “открытые”.

Первые внешне выглядят эффектными, надежными, гибкими. Они умеют “пускать пыль в глаза”, а поэтому быстро меняют позиции, следуя исключительно своим интересам. На деле они не умеют работать с полной отдачей, плохо справляются с проблемами. Это — политиканы, стремящиеся правдами, а больше неправдами захватить власть и как можно дольше при ней удержаться. В итоге они оказываются “калифами на час”.

“Открытые” лидеры не столь заметны, но они последовательны. Берутся за любые трудные дела, стремятся добросовестно во все вникнуть, чем завоевывают доверие и уважение на долгое время. Они тоже гибки и действуют

с учетом обстоятельств, но живут не сегодняшним днем, пытаясь “урвать” от него побольше, а устремлены в будущее. Власть в их руках остается надолго.

Именно они являются истинными лидерами, обладающими непререкаемым авторитетом.

Изучение трудов о лидерах позволяет предположить, что на их действия и поведение могут оказать влияние следующие семь свойств:

1. Основные убеждения лидера.
2. Стилль лидера.
3. Мотивы, которыми руководствуется лидер, стремясь добиться определенного положения.
4. Реакция лидера на давление и стресс.
5. То, каким образом лидер впервые оказался в положении руководителя.
6. Предшествующий опыт лидера.
7. Среда, в которой лидер начинает свою деятельность.

Итак, убеждения лидера это один из наиболее прямых способов понимания взаимосвязи между тем, что представляет собой лидер и тем, в чем он хочет убедить своих сторонников.

Убеждения определяют то, как лидеры интерпретируют среду своей деятельности и помогают лидерам составить карту той сферы, в которой они действуют. Убеждения включают в себя цели и стратегии. Необходимо также знать, насколько твердо лидер придерживается своих убеждений. Чем прочнее убеждения лидера в отношении внешних влияний, тем более вероятно, что эти убеждения повлияют на его деятельность.

В книге “Основы социально - психологических теорий” предложена концептуальная типология лидерства Б.Д. Парыгина, предполагающая дифференциацию лидеров в соответствии с особенностями их деятельности по трем различным основаниям:

1. По содержанию деятельности — лидер - программист - “творец” ситуации, не только создающий, но и в большинстве случаев разрешающий ее,

и лидер - “исполнитель”, то есть приспособленец, чутко улавливающий групповые настроения и приходящий на смену лидеру - “программисту” лишь после того, как ситуация создана.

2. По стилю руководства — авторитарный лидер, ориентирующийся на себя, и демократический, ориентирующийся на группу.

3. По характеру деятельности (лидер ситуационный, т.е. умеющий создавать и разрешать только определенные, сходные ситуации, или же универсальный, справляющийся с обязанностями организатора в различных ситуациях, не похожих друг на друга).

Таким образом, стало возможным вычленение восьми типов лидеров:

1. Лидер - “программист”, универсальный, авторитарный.
2. Лидер - “программист”, ситуационный, авторитарный.
3. Лидер - “программист”, ситуационный, демократический.
4. Лидер - “программист”, универсальный, демократический.
5. Лидер - “исполнитель”, универсальный, авторитарный.
6. Лидер - “исполнитель”, ситуационный, авторитарный.
7. Лидер - “исполнитель”, универсальный, демократический.
8. Лидер - “исполнитель”, ситуационный, демократический.

В организациях различают “формальное” и “неформальное” лидерство. Первое связано с установлением правил назначения руководителя и подразумевает функциональные отношения. “Неформальное” лидерство возникает на основе личных взаимоотношений участников. В большинстве ситуаций, конечно, эти два вида влияния переплетаются в большей или меньшей степени. Важно здесь не то, что лидер обладает качествами превосходства, а то, что его сторонники считают, будто он обладает этими качествами.

При проведении организационных изменений лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего и помогая им адаптироваться к новым условиям, пройти этап изменений.

### **5.3. Взаимосвязь руководства и лидерства в организации**

Лидерство и руководство — это два разных понятия. Руководство концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство — на том, чтобы люди делали правильные вещи.

Лидерство — это психологическая характеристика поведения отдельных членов группы, а руководство — это социальная характеристика отношений в группе, и в первую очередь с точки зрения распределения ролей управления и подчинения. В отличие от лидерства руководство выступает как регламентированный обществом правовой процесс.

Однако, несмотря на приведенные различия, и лидер, и руководитель имеют дело с одним и тем же типом проблем, связанных со стимулированием персонала организации, нацеливанием его на решение определенных задач, заботой о средствах, при помощи которых эти задачи могут быть решены.

Руководитель — это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты. Хороший руководитель вносит порядок и последовательность в выполняемую работу. Свое взаимодействие с подчиненными он строит больше на фактах и в рамках установленных целей.

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



Официально назначенный руководитель подразделения обладает преимуществами в завоевании лидирующих позиций в группе, поэтому он чаще, чем кто-либо другой, становится лидером. Однако ранее отмечено, что быть руководителем не означает автоматически считаться лидером, так как лидерство в значительной мере базируется на неформальной основе.

Кроме того, поведение формального руководителя зависит от того, стремится ли он продвигаться выше по служебной лестнице или удовлетворен своим настоящим положением и особенно не стремится к продвижению. В первом случае руководитель, отождествляя себя с более крупными группами организации, нежели с группой подчиненных, может считать, что эмоциональная привязанность к рабочей группе может стать тормозом на его пути. Приверженность руководителя своей группе может войти в противоречие с его личными амбициями и оказаться в конфликте с его приверженностью руководящей группе организации. Во втором — он полностью отождествляет себя со своими подчиненными и стремится сделать все от него зависящее, чтобы защитить их интересы. Различия в базовых стратегиях при руководстве и лидерстве представлено в табл.5.1.

Таблица 5.1.

## Базовые стратегии

Руководство	Лидерство
1. Осуществляется регуляция официальных отношений группы как некоторой социальной организации	1. Осуществляется регуляция межличностных отношений в группе
2. Связано со всей системой общественных отношений и является элементом макросреды	2. Является элементом макросреды (так же, как сама малая группа)
3. Целенаправленный процесс, осуществляемый под контролем различных элементов социальной структуры	3. Возникает стихийно
4. Явление более стабильное	4. Явление менее стабильное и зависит в большей степени от настроения группы
5. Более определенная система различных санкций	5. Менее определенная система различных санкций
6. Процесс принятия решений значительно более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств и соображений, не обязательно связанных с данной группой	6. Решения принимают непосредственно по групповой деятельности
7. Сфера действий руководителя шире, поскольку он представляет малую группу в более широкой социальной системе	7. Сфера деятельности лидера — в основном малая группа

Руководители предпочитают порядок во взаимодействии с подчиненными. Они строят свои отношения с ними соответственно тем ролям, которые подчиненные играют в запрограммированной цепочке событий или в формальном процессе принятия и реализации решений. Это во многом происходит оттого, что руководители видят себя определенной частью организации или членами особого социального института. Лидеры подбирают и держат людей, которые понимают и разделяют их взгляды и идеи, отражаемые в лидерском видении. Лидеры учитывают потребности работников, воспринимаемые ими ценности и движущие ими эмоции. Лидеры склонны к использованию эмоций и интуиции и всегда готовы вызвать у своих последователей сильные чувства типа любви и ненависти. Лидеры не связывают уважение к себе с принадлежностью к определенной организации.

Руководители обеспечивают достижение целей подчиненными, контролируя их поведение и реагируя на каждое отклонение от плана. Лидеры строят свои отношения с подчиненными на доверии, мотивируя и вдохновляя их. Они закладывают доверие в основу групповой, совместной работы.

Используя свой профессионализм, различные способности и умения, руководители концентрируют свои усилия в области принятия решений. Они пытаются сузить набор путей решения проблемы. Решения часто принимаются на основе прошлого опыта. Лидеры, наоборот, предпринимают постоянные попытки разработки новых и неоднозначных решений проблемы. А самое главное, после того, как проблема ими решена, лидеры берут на себя риск и бремя выявления новых проблем, особенно в тех случаях, когда существуют значительные возможности для получения соответствующего вознаграждения.

Принято различать понятия лидера и руководителя как соответственно неформального и формального лидера. Процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям, получил название *неформального лидерства*. В этом случае влияние исходит из признания другими личного превосходства лидера. *Формальное лидерство* — это процесс влияния на людей с позиции занимаемой должности, официального положения в организации.

Формальный лидер имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Неформальный лидер выдвигается за счет своих способностей оказывать влияние на других и благодаря своим деловым и личным качествам.

В дополнение к базовым стратегиям можно выделить и другие различия между руководством и лидерством:

1. Лидер в основном призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе, в то время как руководитель осуществляет организацию официальных отношений группы как социальной организации.

2. Лидерство можно констатировать в условиях микросреды (которой и является малая группа). Руководство — это элемент макросреды, т.е. оно связано системой общественных отношений.

3. Лидерство возникает стихийно, руководитель всякой реальной социальной группы либо назначается, либо избирается. Но, так или иначе, этот процесс не является стихийным, а, напротив, целенаправленно осуществляемым под контролем различных элементов социальной структуры.

4. Явление лидерства менее стабильно, выдвижение лидера в большой степени зависит от настроения в группе, в то время как руководитель — явление более стабильное.

5. Руководство подчиненными, в отличие от лидерства, обладает гораздо более определенной системой различных санкций, которых нет в руках лидера.

6. Процесс принятия решений руководителем более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств, в то время как лидер принимает более непосредственные решения, касающиеся групповой деятельности.

7. Сфера деятельности лидера — в основном малая группа, где он является лидером, сфера деятельности руководителя шире, так как он представляет малую группу в более широкой социальной системе.

В этом различия руководства и лидерства, но есть и общее:

1. Руководство и лидерство — средства координации отношений членов социальной группы.

2. Оба феномена реализуют процессы социального влияния в коллективе.

3. Руководству, как и лидерству присуща определенная субординация отношений. В первом случае отношения четко определены и закреплены должностными инструкциями, а во втором — отношения никак не очерчены.

На практике, как правило, не наблюдается идеального соблюдения этих двух типов отношений в управлении. Исследования показывают, что

значительная группа руководителей во многом обладает лидерскими качествами. Однако обратный вариант встречается в реальной жизни реже.

#### **5.4. Лидерство на государственной службе**

В государственных учреждениях обычно считается, что намечать цели и брать на себя ответственность — дело политиков, а не государственных служащих. Лидерство на государственной службе — логическая несообразность в условиях демократии. Трудность с децентрализацией ответственности и подотчетностью в государственных учреждениях заключается в том, что по традиции отчета требуют от политика, а не от чиновника. Так что если в этой структуре и осуществляется лидерство, то оно совпадает с ролью и целями политика.

Внутри государственной службы выделяются четыре фактора, влияющие на лидерство:

- компетентность: административный персонал должен быть восприимчив к проблемам, решения которых ждут от него лидеры;
- организация управления: разумная организация горизонтальных связей, столь же важных, как и вертикальных. Следует искать оптимальный компромисс между конфликтующими целями, устранять ситуацию, когда одни органы действуют эффективнее, чем другие;
- тесная связь между бюрократией с одной стороны, лидерством и правительством с другой. Государственные служащие должны быть такими, чтобы на них можно было положиться. Но все зависит от того, какие требования предъявляются государственным служащим: если они завышены, то это деморализует. Сложность заключается в различии между карьерой политика и карьерой государственного служащего. Когда политик приходит “извне”, возникают трения. Воспитание лояльности государственных служащих различными средствами, но не в ущерб инициативности - таково

очевидное требование, если лидеры ожидают от бюрократии помощи в достижении своих целей.

– бюрократия должна быть связана с населением, таким образом трудности в реализации задач сводятся к минимуму.

Следует добавить, что лидеры должны иметь четкое представление о том, что заключается в руководстве, чтобы оказывать на остальных направляющее воздействие.

Еще важный момент, который можно отметить, состоит в том, что руководство должно шире рассматривать работу организации и не забывать, в какой среде функционирует организация.

Лидеры всех уровней должны быть осведомлены об общих условиях, в которых протекает их работа.

Многие трудности в государственных учреждениях обусловлены формальной неразберихой, иерархической структурой, в которой развиваются эти взаимоотношения. Эти организации имеют тенденцию управляться приказами и комитетами, которые сами прибегают к директивному стилю руководства.

Поэтому, чтобы определить наиболее подходящее руководство, необходимо знать структуру организации. Бесполезно выступать за более демократический стиль руководства, если структура не допускает соучастия и неформального руководства.

## **6. ПОВЕДЕНИЕ ЛИЧНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **6.1. Индивидуальное поведение и личность**

Поведение является характеристикой живых систем, ее можно рассматривать как систему взаимосвязанных реакций, осуществляемых живыми организмами для приспособления к окружающей среде.

Этическая составляющая поведения отражает нравственно-мотивационную сферу человека, являющуюся высшим проявлением человеческой сущности и главной его ценностью. В Словаре по этике это трактуется следующим образом: «Поведение — совокупность поступков, совершаемых в относительно продолжительный период в постоянных или меняющихся условиях. Поведение охватывает все поступки целиком и позволяет дать им моральную оценку, независимо от таких локальных показателей, как намерения, побуждения и др., т.е. поведение дает больше оснований для нравственной оценки человека, чем поступок, мотив, средство, цель, поскольку поведение — это система, это относительно устойчивое явление».

Регуляторами поведения личностей и групп являются правовые нормы и декреты государства (политические регуляторы), производственно-административные распоряжки, организационные уставы и инструкции (организационные регуляторы), обычаи, традиции, общественное мнение (общественные регуляторы).

Мораль как система нравственных норм, являющаяся формой общественного сознания, также выполняет функцию регулятора поведения. В организациях, понимающих ценность человека, регулирование его поведения осуществляется на основе стимулирования направлений, соответствующих мотивам поведения работника и лежащим в их основе потребностям,

интересам, ценностным ориентациям, что позволяет обеспечить адекватное внешнее воздействие, т.е. стимулирование.

*Личность* как элемент системы «организация» следует рассматривать как самостоятельную систему со своей внутренней структурой.

Личность — системное качество, приобретаемое индивидом в конкретной деятельности и общении, характеризующее его со стороны включенности в общественные отношения.

Индивидуальность человека определяется его жизненным опытом, преломляемым через особенности личности и проявляемым путем его отношения к окружающим явлениям и своеобразия его внутренних психических функций.

Организация состоит из индивидуумов, поэтому поведение и взаимодействие этих индивидуумов оказывает влияние на все другие уровни организационного поведения, будь то поведение групп, лидерство или корпоративная культура организации. Знание индивидуального поведения является важнейшим инструментом, позволяющим понять поведение людей, их взаимодействие друг с другом осмыслить наше собственное поведение в организационном контексте.

Таким образом, индивидуумы являются основным строительным материалом, на котором функционирует организация, и понимание индивидуального поведения необходимо для исследования того, как индивидуумы работают в группах и как ведет себя сама организация. Организации часто забывают об этом в борьбе за выживание. Однако можно утверждать, что радикальные изменения, навязанные организациям бурной внешней средой, заставляют их переоценивать роль индивидуумов в отношении их способности к индивидуальному и коллективному развитию и создаваемому этим потенциалу для оживления организации. Интересно, что одним из самых значительных новшеств в последние годы стала концепция обучающейся организации, согласно которой необходимо развивать людей,



чтобы организация могла постоянно учиться на основе хорошей практики и адаптироваться к быстро меняющейся внешней среде.

Все больше внимания уделяется индивидуумам в том смысле, что проводится оценка значения личности ключевых игроков в организации, изучается, как происходит обучение в организации, как принимаются решения, как определяются ценности и установки и как их можно изменить, как восприятие влияет на все это.

Практика показывает, что личность оказывает влияние на других людей в организации посредством взаимодействия, но также она влияет на то, как индивидуумы осознают себя и, следовательно, в какой степени индивидуумы в организации являются позитивной или негативной силой. Например, личностные различия могут привести к враждебности между индивидуумами, что помешает созданию эффективных команд, в то время как правильное сочетание разных личностей способствует созданию таких команд. Личность влияет на установки и мотивацию в том смысле, как индивидуумы реагируют на мотивационные стимулы или как негативное представление о себе может стать причиной выработки позиций, которые препятствуют мотивации индивидуумов на организационном уровне. Также это влияет на стили лидерства, и способность достичь общности целей может иметь очень большое значение в связи с процессом развития сильной организационной культуры. Можно утверждать, что личность имеет большое влияние на то, как люди ведут себя в организации. Часто спорят о степени этого взаимодействия, так как говорят, что поведение определяется рядом врожденных факторов, связанных с личными свойствами, а также рядом факторов внешней среды, неподконтрольных индивидууму. Некоторые из этих факторов представлены в табл.6.1.

Таблица 6. 1

Факторы, влияющие на индивидуальное поведение

<b>Внутренние факторы</b>	<b>Внешние факторы</b>
Личность	Факторы, имеющие отношение к организации и работе
Восприятие	Семья
Ценности	Давление со стороны членов того же круга
Способности	Личный жизненный опыт
	Национальная культура

Модель, учета факторов влияющие на поведение, была предложена в 50-х годах прошлого века

$$B = f(P, E),$$

где В – поведение;

Р – личность (врожденная);

Е – внешняя среда.

Анализ этой модели позволяет сделать вывод о том, что на людей влияют свойственные им факторы и факторы внешней среды и что поведение является результатом непрерывного взаимодействия этих факторов.

Это предполагает, что факторы внешней среды могут быть изменены ситуациями в организации, но они тоже могут изменить организацию. Личный аспект указывает, что на людей оказывают влияние многие врожденные факторы.

Следовательно, нужно изучать индивидуальное поведение с точки зрения организации (объективной) и с точки зрения индивидуума (субъективной). В этой теме будем говорить главным образом о внутренних индивидуальных характеристиках, хотя при этом нельзя не коснуться организационных факторов, влияющих на различные аспекты поведения, или факторов, на которые влияет поведение. В связи с этим, целесообразно рассмотреть современные теории предметной области.

## 6.2. Современные теории поведения личности

Исходя из того, что личность является фактором, влияющим на ряд врожденных свойств индивидуума, можно оценить, как формируется личность, и исследовать некоторые типологии личности.

В теории поведения личности выделяются два подхода, которые называются номотетическим и идиографическим.

Номотетический подход поддерживает точку зрения, что личности являются неизменными, их определяет наследственность, и внешние факторы не могут существенно повлиять на них. Этот подход позволяет предположить, что существует ряд четких типов личности, которые легко идентифицировать и можно измерить, следовательно, можно предсказать поведение в организации.

Идиографический подход придерживается противоположной точки зрения и, хотя признает, что индивидуумы обладают уникальными врожденными свойствами, но предполагает, что личность может быть сформирована и что на личность и поведение оказывает воздействие определенный внешний опыт. По этой причине сторонники этого подхода не разделяют убеждения, что личность можно легко идентифицировать путем тестирования.

В рамках данного учебного курса теории личности рассматриваются только с точки зрения организации.

*Теории личных черт* согласуются с номотетическим подходом в том отношении, что этот подход предполагает, что люди обладают определенными врожденными чертами, определяющими их личность, следовательно, и их поведение. Эти теории были популярны со времен Гиппократ, который выявил четыре основных типа личности — флегматик, сангвиник, меланхолик и холерик. Предполагается, что если можно выявить соответствующие черты индивида, то можно предсказать поведение этого человека. Хотя подобную теорию можно критиковать за довольно упрощенный подход к сложному

вопросу, она привлекает внимание руководителей, которым нравится идея о выявлении черт характера как средства для отбора кадров в организации. Это привело к мысли о том, что можно использовать некоторые из этих теорий для разработки способов тестирования личности в организации, когда организация ищет людей с определенными свойствами личности, которые, в свою очередь, можно выявить с помощью тестов. Специалистами разработан список черт в виде шкалы (табл.6.2), который можно использовать как основу для тестирования личности.

Таблица 6.2

Таблица личностных факторов

<b>Фактор</b>	<b>Описание нижней части шкалы</b>	<b>Описание верхней части шкалы</b>
A	Сдержанный	Коммуникабельный
B	Менее сообразительный	Более сообразительный
C	Находящийся под влиянием чувств	Эмоционально стабильный
E	Робкий	Настойчивый
F	Рассудительный	Беспечный
G	Рациональный	Добросовестный
H	Пронырливый	Отважный
I	Несговорчивый	Отзывчивый
L	Доверчивый	Подозрительный
M	Практичный	С богатым воображением
N	Прямолинейный	Проницательный
O	Самоуверенный	Нерешительный
Q1	Консервативный	Склонный к экспериментам
Q2	Зависящий от группы	Самостоятельный
Q3	Недисциплинированный	Контролируемый
Q4	Расслабленный	Напряженный

*Гуманистический подход* также сфокусирован на индивиде и частично является номотетическим. В нем заложена идея о том, что индивиды испытывают потребность в личном росте и реализации (самореализации). Этот подход уделяет большое внимание развитию индивида, но также исследует концепцию самооценки, т. е. как люди воспринимают самих себя. Потенциальная реализация индивида зависит от самооценки в той же мере, если не в большей, чем от любых объективных мер реализации и развития.

*Психодинамическая теория* занимает идиографическую (средовую) точку зрения. Считается, что личность развивается под воздействием ряда факторов внешней среды, особенно отношений с родителями и последствий травм различного типа. Одним из важных аспектов данной теории является идея о

том, что поведение может быть обусловлено бессознательными или скрытыми факторами личности и что влиянием этих факторов иногда можно объяснить различные виды нерационального поведения.

*Теория личности Юнга.* Юнг, Карл Густав (Jung, Carl Gustav) (1875–1961), швейцарский психиатр, основоположник одного из направлений глубинной психологии, аналитической психологии. Задачей аналитической психологии Юнг считал толкование архетипических образов, возникающих у пациентов. Юнг разработал учение о коллективном бессознательном, в образах (архетипах) которого видел источник общечеловеческой символики, в том числе мифов и сновидений («Метаморфозы и символы либидо»). Цель психотерапии, по Юнгу, это осуществление индивидуации личности. Также получила известность концепция психологических типов Юнга, разделяемых по установке (экстравертированные и интровертированные) и по сочетанию функций («мышление», «чувства», «сенсорика» и «интуиция»).

Теория личности Юнга связана с некоторыми аспектами психодинамической теории, но также имеет более практический смысл, так как на ее основе были созданы различные виды тестирования личности. Идиографическая по сути теория Юнга рассматривает четыре аспекта личности: а именно «экстраверт» и «интроверт», а затем выделяется два типа восприятия, названные «чувственным восприятием» и «интуицией», — такими способами люди получают информацию. Третий аспект этой теории касается рассудительности, которую Юнг разделяет на два типа: мышление и впечатление, — эти термины также относятся к стилям принятия решений. Четвертый аспект — суждение, или понимание, отражающий, как мы соотносимся с внешней средой. Значимость анализа Юнга заключается в том, что ее концепции использованы для разработки индикатора типов, представленных в табл.6.3 и являющихся основой для тестирования личности.

Таблица 6.3

## Индикаторы типа личности

Тип личности	
Экстраверт	Интроверт
Коммуникабельный	Молчаливый
Публично эмоциональный	Сдержанный
Взаимодействующий	Способный к концентрации
Говорит, потом думает	Думает, потом говорит
Общительный	Склонный к размышлениям
Восприятие	
Чувственное	Интуитивное
Практичное	Общего характера
Специфическое	Абстрактное
Ноги на земле	Голова в облаках
Детали	Возможности
Конкретное	Теоретическое
Рассудительность	
Мышление	Впечатление
Аналитическое	Субъективное
Ясность	Гармония
Голова	Сердце
Справедливость	Сострадание
Правила	Обстоятельства
Отношение к внешней среде	
Суждение	Понимание
Структурированное	Неограниченное во времени
Окончательная оценка	Экспериментирование
Организованное	Спонтанное

### 6.3. Восприятие и процесс восприятия

Тремя основополагающими личностными началами поведения человека являются восприятие, критериальная основа и мотивация.

**Восприятие**, т.е. процесс получения информации из окружения и ее обработка, является важным источником объяснения поведения. Изменяя восприятие той жизненной ситуации, в которой находится человек, можно изменить его поведение.

Сам по себе этот процесс получения информации един для всех: на входе — получение информации из внешней среды, ее обработка и приведение в определенный порядок, а на выходе — систематизированная информация, которая включает в себе представление человека об окружающей среде и составляет основу его действий, т.е. информация, являющаяся исходным материалом для поведения человека.

Однако люди, находящиеся в одной и той же ситуации, могут воспринимать ее каждый по-своему. Более того, восприятие может оказаться искаженным. К факторам, влияющим на восприятие, можно отнести **объект** и **субъект наблюдения** в контексте ситуации, в которой происходит восприятие.

Рис.6.1 демонстрирует наиболее важные факторы, ограничивающие воспринимаемый мир человека и влияющие на его поведение в данной ситуации.



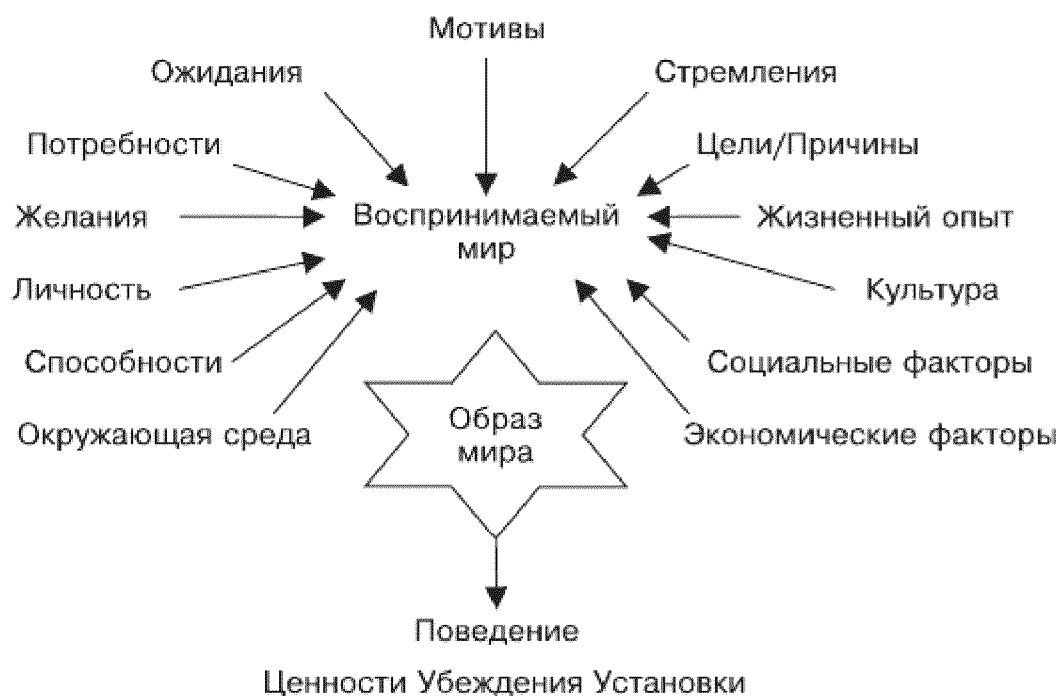


Рис. 6.1. Роль восприятия в поведении человека

Особую роль в восприятии играет наше желание воспринимать тот или иной стимул, сознание необходимости или обязанности воспринять его, волевые усилия, направленные на то, чтобы добиться лучшего восприятия, настойчивость, которую мы в этих случаях проявляем. Таким образом, например, в восприятии реального мира задействованы внимание и направленность — в данном случае желание.

К наиболее распространенным личностным характеристикам (так называемой критериальной основе), воздействующим на восприятие, относятся мотивы, интересы (цели, стремления), опыт и ожидания.

**Мотивы.** Неудовлетворенные потребности или мотивы стимулируют личности и могут оказывать сильное влияние на их восприятие.

Неудивительно, например, что начальник опасается более квалифицированного, чем он, подчиненного, так как видит в нем угрозу своему авторитету и статусу. В специальной литературе это явление носит название «комплекс угрожаемого авторитета». Такая уязвимость может привести к негативным результатам.

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

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

**Ожидания** могут исказить восприятие человека, так как зачастую он видит то, что ожидает видеть.

На восприятие влияют и личные особенности человека. Громогласные люди гораздо заметнее, чем люди с тихим голосом. То же можно сказать и о внешне привлекательных или, наоборот, слишком некрасивых людях.

Объекты, которые находятся либо в пространственной, либо временной близости друг к другу, обычно воспринимаются в совокупности, а не отдельно. Именно поэтому мы часто группируем объекты или события, которые не являются взаимосвязанными.

**Человеческое восприятие** имеет свои особенности. Восприятие нами людей отличается от восприятия нами неодушевленных объектов: наблюдая за людьми, мы пытаемся объяснить, почему они ведут себя так, а не иначе, т.е. оценить их внутреннее состояние.

Объяснение особенностей поведения людей в зависимости от их характерных черт — суть одноименной теории. Согласно этой теории, наблюдая поведение индивида, мы пытаемся определить, вызвано ли оно внутренними или внешними причинами. Это, в свою очередь, в значительной степени зависит от определенных факторов — характерности, согласованности, непротиворечивости.

Внутренние регуляторы поведения находятся под личным контролем индивида. Внешние регуляторы поведения осуществляются под воздействием внешних причин, в связи с определенной ситуацией. Так, если один из

служащих опоздал на работу, то можно расценить причину этого опоздания как внутреннюю (проспал) и как внешнюю (попал в автомобильную пробку).

**Характерность** определяет, в какой степени характерно то или иное поведение индивида в различных ситуациях, насколько это поведение необычно. Если это единичный случай, то, вероятнее всего, такое поведение обусловлено внешними причинами: если же это поведение повторяется, то его можно оценить как внутреннее проявление.

Если каждый попавший в подобную ситуацию ведет себя подобным образом, можно говорить о **согласованности** поведения. Поведение нашего опоздавшего сотрудника можно оценить по этому критерию, если и другие работники, ехавшие в это время на работу по этому же маршруту, тоже попали в пробку и опоздали.

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

**Ошибки и искажения при восприятии.** Человек воспринимает информацию селективно, т.е. она проходит через своеобразный психологический фильтр. Любая характеристика, которая выделяет человека, объект или событие, увеличивает вероятность того, что они будут восприняты. Это объясняет, почему вы с большей вероятностью обратите внимание на автомобили, подобные вашему собственному, или почему некоторым людям начальник сделает выговор, в то время как тот же проступок другого работника остается незамеченным.

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

**Стереотипы.** Это устойчивые и закрытые от влияния нового опыта формы существования. В структуре стереотипа главную роль играет его

эмоциональный заряд, который однозначно указывает, что принято, а что неприемлемо, что «хорошо» или «плохо» применительно к любому объекту. Стереотип обязан своим происхождением развитию сети массовой коммуникации, он формирует упрощенные и поверхностные представления о явлениях действительности. Путем сведения более сложного и оригинального явления к определенному стереотипу и, соответственно, упрощенному представлению об этом явлении стереотипизация помогает снять неопределенность, устранить неясность и тем самым облегчить процесс познания. Однако она зачастую приводит к искаженному восприятию явления, приписывая ему те характеристики, которых у него нет, и наоборот, отбрасывая некоторые существенные характеристики. Стереотипное восприятие приводит к неверным выводам, создает неверные ожидания и порождает неадекватные действительности реакции и поведение человека. Это может привести к дискриминации по половому, возрастному или национальному признаку, ущемляя права человека и нанося ущерб деятельности организации.

Необходимо помнить, что любой человек — это индивидуальность. Есть люди, в чем-то похожие друг на друга, но нет людей идентичных. Если пользоваться стереотипами, то можно упустить из виду что-то своеобразное, ту самую «изюминку», учитывая которую можно было бы добиться большего успеха в общем деле.

Таким образом, восприятие является важнейшим фактором детерминации индивидуального поведения как внутри, так и вне организации. Можно рассматривать восприятие как процесс познания и процесс социальной информации, посредством которого человек проходит через процесс:

- реагирования на некоторые внешние раздражители, такие как некое событие или личное взаимодействие;
- сортировки, когда признаются только те раздражители, которые человек предпочитает признавать;

- интерпретации и классификации раздражителей, возможно, на основе предыдущего опыта или воспитания.

Непосредственное отношение к восприятию имеет концепция атрибуции, так как оценивает, каким образом человек оценивает своё поведение и поведение других людей, то есть ищет причины или атрибуты собственного поведения и поведения людей, с которыми входит в контакт внутри организации.

Атрибуции, т. е. *воспринимаемые причины собственного поведения или поведения других*, могут рассматриваться как нечто внутреннее, т. е. производное от личных свойств. Значит, они находятся под собственным контролем. С другой стороны, внешняя атрибуция предполагает, что внешние силы, такие как факторы в организации, являются причиной личных качеств. Очевидно, что у всех людей различные модели атрибуции. Ориентированные на достижения индивидуумы могут считать, что их качества базируются главным образом на внутренних факторах и их собственной способности добиваться успеха. В основе теории заложена идея о том, что поведение людей является продуктом внутренних или внешних причин.

Атрибуция в значительной мере базируется на восприятии, и потому есть опасность предубежденности или искажения восприятия. Один из видов искаженного восприятия известен как фундаментальная ошибка атрибуции, когда человек рассматривает поведение других людей с внутренним атрибутивным предубеждением. Он предполагает, что аспекты их атрибуции обусловлены их личностью, умом, настроением и так далее, не учитывая, что на их поведение могут оказывать влияние внешние факторы. Например, ваш коллега постоянно что-то забывает и резко разговаривает, и мы относим это на счет его личности, хотя на самом деле это может быть стрессовой реакцией, вызванной внешними факторами, неподконтрольными этому человеку. Второе искажение происходит оттого, что конкретный человек все свои успехи приписывает своим внутренним факторам (уму, умениям и пр.), а все проблемы

или отсутствие успехов приписывает внешним факторам (обычно связанным с некоторыми аспектами организации).

#### **6.4. Самоконтроль, установки и самооценка**

Различия в поведении людей в организации из-за различий в восприятии различных факторов (особенно внешних) существенно зависят от того, насколько человек способен контролировать возникающую ситуацию.

Если индивид ощущает, что он имеет высокую степень контроля над тем, что с ним происходит, то говорят, что человек имеет внутренний контроль, в то время как про человека, ощущающего, что на него влияют другие люди или организация, говорят, что у него внешний контроль. Люди с внутренним контролем обычно более мотивированны и активны, так как они считают, что развитие их карьеры зависит от них, в то время как люди с внешним контролем вряд ли разделяют такую точку зрения. Мотивационный аспект можно связать с теорией ожиданий, которая говорит, что когда люди чувствуют, что они могут повлиять на среду, в которой они работают, они прилагают больше усилий и могут работать самостоятельно; индивид с внешним контролем нуждается в более структурированной среде, такой, какая бывает в бюрократических организациях.

Ключевым фактором в этой связи является то, как индивиды воспринимают себя в организации. Это особенно касается самоуважения и самоэффективности.

Самоуважение — *это оценка индивидуумом своих достоинств*; по сути, это касается того, насколько хорошо индивид ощущает себя в организации. Очевидно, если у человека высокая самооценка, он более уверен в себе, хотя всегда существует опасность завышенной самооценки, когда собственное восприятие своих достоинств не совпадает с восприятием их организацией. Однако благодаря позитивной самооценке индивидуум может занять

позитивную позицию в организации, а это влияет на его мотивацию. Более серьезной проблемой для организации является низкая самооценка, что может привести к негативному восприятию связанных с организацией вопросов и значения индивидуума для организации.

Самоэффективность связана с самооценкой, так как имеет отношение к *восприятию индивидом своих способностей выполнить задачу*. Учитывая сложность задач в современной организации, важно помочь индивидуумам развивать самоэффективность и заставить их верить в то, что они смогут эффективно выполнить работу, возможно, путем обучения управлению временем и другим методам. Если индивидуум имеет низкую самоэффективность, это может сказаться на поведении человека и его способности выполнять задания. В культуре, основанной на заданиях, неудача в этом отношении может быть пагубной для индивидуума и для развития организации.

Установки, особенно личностные, оказывают огромное влияние на то, как индивидуум функционирует в организации, тем более что эти установки могут проявляться в позитивном или негативном поведении. Иногда на установки влияет сама организация, и перед современным руководителем стоит сложная задача — как повлиять на установки людей в организации в контексте культурных или стратегических изменений.

Установки индивидуума могут быть результатом ряда действующих вместе факторов. Установка может иметь эмоциональную составляющую, отражающую чувства по отношению к индивидууму или событию, когнитивный компонент, базирующийся больше на убеждениях, мнениях и знаниях индивидуума, и, наконец, поведенческий аспект, основанный на модели поведения индивида. Например, если человека просят поработать в его выходной день, ответ может быть различным. Он может быть обусловлен эмоциональной реакцией на необходимость работать в выходные, если это противоречит его поведенческой модели. Например, в этот день человек

регулярно чем-то занимается, а работа нарушит заведенный порядок. А может быть обусловлен тем, как человек относится к работе в выходные дни (например, он рассматривает это как возможность заработать сверхурочные или как нежелательную, но неизбежную тенденцию в этой сфере деятельности). Если индивидуум недоволен изменением текущего графика работы и чувствует, что это нарушит его нормальную модель поведения в выходные, если он не согласен с работой в выходные дни, велика вероятность негативной установки. С другой стороны, если человек рад переменам, не считает, что это серьезно нарушит его модель поведения в выходные дни, и согласен с логикой работы в выходные (и с более высокой ставкой оплаты), его установка будет более позитивной.

Формирование установок отчасти является отражением формирования личности. Установки формируются на основе взаимодействия комплекса внешних событий и личности индивидуума. Иногда установки напрямую формируются опытом.

Другой источник формирования установок лежит в области социального обучения, отражающего установки, полученные нами от наших социальных групп, семей и других общественных влияний в нашей жизни.

## **6.5. Личность государственного служащего**

В соответствии со статьей 3 Федерального закона «Об основах государственной службы» госслужащим является гражданин РФ, исполняющий в порядке, установленном действующим законодательством, обязанности по государственной должности государственной службы за денежное вознаграждение, выплачиваемое за счет федерального бюджета. Однако государственный служащий это, прежде всего, личность, конкретный человек, но с более высокой степенью ответственности и профессионализма.



По одному из определений госслужащий — это «... человек, достигший высокого уровня квалификации, сознательно изменяющий и развивающий себя в ходе осуществления профессиональной деятельности, вносящий свой индивидуальный творческий вклад в профессию, нашедший индивидуальное предназначение в профессии, ориентированный на высокие достижения, гармонично сочетающий личные интересы и интересы общества».

В систему психологических характеристик госслужащих включены обобщенные характеристики мотивационно-смысловой сферы, ценностных ориентаций, общей направленности личности, интеллектуальных качеств, потенциала личности и профессионализма, психологических профессионально важных качеств. Выявлены следующие доминирующие мотивы: гарантия постоянной работы, стабильность положения, стремление реализовать себя в профессиональной деятельности, обеспечение устойчивой перспективы для дальнейшего роста. Результаты социологических опросов, проведенных ВЦИОМ, свидетельствуют о том, что динамика социально-экономических преобразований в нашей стране в последние пять лет привели к изменению ценностных ориентаций госслужащих, которые на фоне влияния возникших и развивающихся рыночных отношений все более приобретают рыночную окраску. Это выражается, прежде всего, в том, что наряду с мотивацией на высокий профессионализм у госслужащих отмечена нацеленность на карьерный служебный рост, конкурентность в работе и высокую оплату труда. В ситуации, где значимость мотивации превосходит значимость цели, со стороны субъектов профессиональной карьеры (госслужащих) отмечается не только изменение количества продуцируемых целей (феномен постановки собственных дополнительных целей), но и их качественная переработка (найти наиболее интересное решение). Данный факт является важным, поскольку способствует осознанию другого феномена, согласно которому актуализация силы мотивов профессиональной карьеры госслужащих носит целевой

характер и указывает на необходимость обеспечения условий для процесса принятия целей, задаваемых извне.

Специалистами прослежена динамика ценностных ориентаций, связанных с возрастом госслужащих. Ценность такого качества, как профессионализм, является значимым для всех возрастных групп госслужащих.

Особенности мотивации и ценностных ориентаций госслужащих во многом зависят от их профессиональной самооценки. Самооценка является также важным регулятором поведения госслужащего, проявляющегося в оценке самого себя, своих возможностей и качеств, места среди других чиновников. От самооценки зависят взаимоотношения с окружающими, критичность и требовательность к себе, отношение к успехам и неудачам. Самооценка, таким образом, влияет на эффективность профессиональной деятельности, выбор траектории личностно-профессионального развития, успешность профессиональной карьеры.

Не менее важно осознание госслужащими оснований их прихода к управлению, тех принципов, которыми они руководствуются. Как показывают итоги социологических исследований, снижению эффективности деятельности государственной службы способствует конфликтное состояние профессионального самосознания абсолютного большинства государственных служащих. Это связано с противоречивостью мотивов их прихода на государственную службу и оценок тех реальных ролей, которые они вынуждены играть каждодневно.

При оценке поведения особое место занимают социально-психологические характеристики личности государственного служащего. Доказано, что любая профессия определенным образом влияет на направленность личности и психические функции, включенные в данную деятельность.

Наиболее полно личность государственного служащего раскрывается в его профессиональной деятельности. В ней госслужащий стремится

реализовать свои личные и профессиональные качества, развить свою индивидуальность, завоевать авторитет и общественное признание.

Качества личности государственного служащего — обобщенные, наиболее устойчивые характеристики, которые оказывают решающее влияние на управленческую деятельность. Это сложные образования, включающие в себя социальные, социально-психологические и психологические свойства. Социальные свойства определяются общественными функциями служащего, характеристиками его управленческой деятельности (профессионализм и компетентность, организаторские способности, предприимчивость и др.). Социально-психологические свойства определяются формами общения, взаимодействия и поведения (ответственность, доброжелательность, требовательность, склонность к взаимопомощи, сотрудничеству и т.д.). Психологические свойства определяются характером человека (сдержанность, уравновешенность, честность, порядочность, принципиальность и т.п.).

Близкими к личностным качествам являются способности государственного служащего.

Способности государственного служащего — особенности, являющиеся субъективными условиями успешного осуществления управленческой деятельности. Эти особенности имеют комплексную структуру, позволяющую проявляться компенсаторному механизму, благодаря которому сильно выраженные способности могут возмещать в управленческой деятельности недостаточное развитие других. Качества и способности личности тесно взаимосвязаны между собой, разделить их порой практически невозможно. И все же качества личности государственного служащего представляют собой результат реализации его способностей в процессе управленческой деятельности. Стало быть, способности являются как бы скрытыми возможностями личности, которые проявляются и раскрываются при определенных условиях.

К профессиональным навыкам служащего можно отнести:

Знания государственного служащего — результат мыслительной деятельности, включенной в процесс управления и означающий усвоение фактов, понятий, законов и т.д.

Уровень знаний, их неустанное пополнение — один из критериев эффективности управленческого труда. Принято различать знания научные и обыденные, полные и неполные, системные и бессистемные. Особая роль в приобретении, закреплении и пополнении знаний, в выработке на их основе необходимых умений и навыков принадлежит системе непрерывного образования служащих, стимулирующей творческий подход к делу.

Умения государственного служащего — относительно устойчивые характеристики, зависящие от способностей, знаний и самого характера управленческой деятельности. По сути своей умения служащего — это знания, воплощенные в решении конкретных управленческих проблем, т.е. освоенная и реализованная на практике модель деятельности. К ним относятся умение служащего быстро вникнуть в суть дела, всесторонне проанализировать ситуацию, выделить ключевую проблему, найти ее конструктивное решение и т.д.

Навыки государственного служащего — это умения, доведенные до автоматизма, зачастую осуществляемые без продумывания. Они приобретаются в условиях, когда в практической деятельности служащий постоянно имеет дело с типичными управленческими ситуациями. Навыки позволяют экономить время, действовать с минимумом ошибок и просчетов.

Только непосредственно работая в организации, государственный служащий приобретает конкретный опыт. Опыт государственного служащего — это свойство, сформированное путем обучения и практики в широком смысле — единство знаний, умений и навыков. Опыт растет, как правило, со стажем работы. В качестве результата практической деятельности служащего он отражает уровень овладения «секретами» управленческого труда, достигнутый им на данный момент. Прежде всего, служащий знакомится со структурой

организации, со своей конкретной работой. Овладевает деятельностью, регламентированной конституцией, уставом государственного образования, положением об отделе, должностной инструкцией и всеми нюансами, связанными с ситуацией, как в организации, так и во внешнем окружении.

Потребности, интересы, ценностные ориентации являются внутренними регуляторами трудового поведения сотрудников – государственных служащих.

Основу модели, позволяющей комплексно представить государственного служащего и выделить те основные блоки, которые обеспечивают успешность его деятельности, составляет социальная самоорганизация.

*Социальная самоорганизация* как процесс основана на деятельности по гармонизации общественных отношений, включающей действия по изменению приоритетов потребностей и интересов, ценностных установок, мотивов и целей человека и коллектива. Носителями социальной самоорганизации являются люди с повышенной социальной ответственностью за поступки своих родных, знакомых и незнакомых людей. Социальная ответственность является чертой характера человека, наряду с отзывчивостью, чуткостью, скромностью, смелостью, щедростью и т. д. Она может быть врожденной или приобретаемой за счет воспитания и учета моральных норм общества. Самоорганизация реализуется в следующих видах: самовоспитание, самообучение и самоконтроль (рис.6.1).

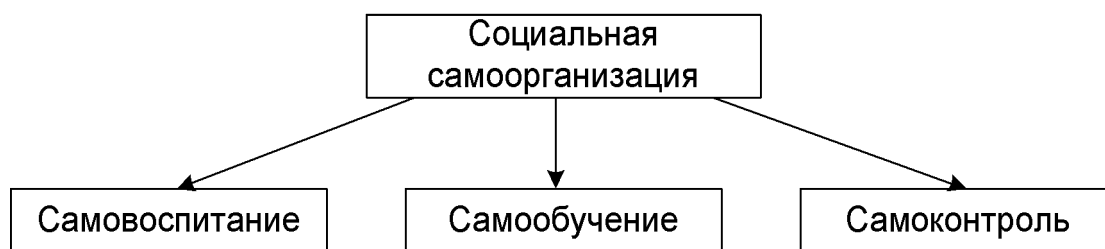


Рис. 6.1. Виды самоорганизации

*Самовоспитание* — это преодоление вредных или создание новых позитивных качеств личности или организации за счет собственных сил и

ресурсов. Оно реализуется в действиях по формированию активной деловой политики, самоутверждению своей продукции и себя как личности, внедрению прогрессивных технологий. Самовоспитание предусматривает самовнушение, самодисциплину, лояльность, самоодобрение, самостимулирование, преодоление отрицательных эмоций.

*Самообучение* — это самопроизвольное стремление человека или организации к совершенствованию или получению информации и знаний. Самообучение опирается на потребность человека в информации, знаниях и общении, а также на потребности общества в прибавочном продукте и саморазвитии. Самообучение осуществляется за счет затрат собственного свободного времени и финансовых ресурсов. Оно может проводиться в различных формах общественного обучения (высшее, среднее и профессиональное образование) на базе государственных и частных образовательных учреждений, а также самостоятельно. Самообучение также является следствием практики человека, его жизненного опыта, опыта окружающих его людей и организаций.

*Самоконтроль* — это оценка внутренних ощущений с результатами выполняемых или выполненных действий, она может относиться к человеку, коллективу или организации. Внутренние ощущения при самоконтроле обычно базируются на моральных ценностях, принятых нормах или традициях, собственных представлениях. Самоконтроль позволяет человеку, коллективу или организации неформально оценить свою деятельность, выявить свои возможности для улучшения деятельности, убедиться в соответствии или несоответствии работы своим силам и знаниям. Для проведения самоконтроля применяется самоанализ, самоотчет, самооценка, тестирование самого себя, доверительная беседа, «внутренний голос». Результаты самоконтроля могут либо полностью совпадать с результатами формального технологического контроля, либо быть завышенными или заниженными. Самоконтроль дает

внутреннюю уверенность в правильности или неправильности результатов официального контроля.

Самоорганизация может быть личной и коллективной.

Личная самоорганизация реализуется:

в планировании организации рабочего дня, рабочей недели и т. д.;

в организации личной гигиены, полноценного питания и отдыха;

в контроле личных ощущений, реакций на происходящие события.

Коллективная самоорганизация типична для общественных отношений.

Как явление социальная самоорганизация представляет конкретные поступки человека или группы людей, лозунги, петиции и др. Например, организация кассы взаимопомощи, в которую люди добровольно вносят небольшие суммы денег для материальной поддержки своих же коллег в экстремальных случаях.

Эффективность социальной самоорганизации зависит от набора личностных качеств человека.

К качествам, стимулирующим эффективность, относятся: инициативность, мужественность, настойчивость, решительность, самоанализ, саморегуляция, самообладание, сдержанность, самодисциплина, терпение, умение предвидеть, самостоятельность, энергичность.

К качествам, тормозящим эффективность проявления социальной самоорганизации относятся: застенчивость, забывчивость, пассивность, отсутствие позитивной жизненной цели, низкий уровень образования и воспитания.

## 7. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА

### 7.1. Понятие и сущность групповой динамики

Современная организация состоит из различных групп. Состав групп, взаимоотношения между их участниками, различными группами находятся в постоянном развитии и влияют на эффективность работы не только отдельных работников, но и организации в целом. От знаний специфики групповой динамики и управления группами во многом зависит успешность достижения целей, стоящих перед организацией.

В современном понимании групповая динамика — это развитие или движение группы, обусловленное взаимодействием и взаимоотношениями членов группы между собой, а также внешними воздействиями на группу. В понятие групповой динамики входят шесть основных элементов:

- цели группы;
- нормы группы;
- позиция ведущего;
- структура группы и проблема лидерства;
- сплоченность группы;
- фазы развития группы.

Цели группы зависят, с одной стороны, от того, в какую более общую систему деятельности включена группа, а с другой — от методологической ориентации разработчика программы личностных особенностей группы.

Группа — это два лица или более, которые оказывают влияние друг на друга в процессе достижения определенных общих целей. Выделяют формальные и неформальные группы.

Социальная группа — любая совокупность людей, рассматриваемая с точки зрения их общности. Вся жизнедеятельность индивида в обществе



осуществляется через разнообразные социальные группы, значительно различающиеся между собой.

Наиболее широкое понимание социальной группы связано с понятиями общности и совокупности. Наличие общей цели делает людей способными к согласованным действиям, хотя такая согласованность существует только в определенном аспекте их поведения.

Индивиды принадлежат группе не всей своей личностью, а только теми аспектами, которые связаны с социальными ролями, выполняемыми в данной группе. Ни один человек не может функционировать полноценно только в одной социальной группе. Ни одна группа не может обеспечить полностью условия для самореализации личности в различных аспектах.

Социальная группа — важная форма объединения людей в процессе деятельности и общения. Цели, общие нормы, санкции, групповые ритуалы, отношения, совместная деятельность — эти феномены выступают в качестве особых компонентов социальной группы, определяющих меру ее устойчивости.

К устойчивым социальным группам можно отнести семью, школьный класс, друзей, профессиональный коллектив. Именно они в силу своей устойчивости оказывают влияние на характер социального развития и социальную адаптацию субъекта.

Основные признаки социальной группы:

- наличие интегральных психологических характеристик, таких как общественное мнение, психологический климат, групповые нормы, групповые интересы, которые формируются с возникновением и развитием группы.

- существование основных параметров группы как единого целого; композиция и структура, групповые процессы, групповые нормы и санкции. Композиция представляет собой совокупность характеристик членов группы. *Структура* группы рассматривается с точки зрения тех функций, которые выполняют отдельные члены группы, а также с точки зрения межличностных

отношений в ней. К *групповым процессам* относятся динамические, то есть меняющиеся показатели группы как социального процесса отношений.

- способность индивида к согласованным действиям. Этот признак является ключевым, поскольку именно согласие обеспечивает необходимую общность, единство действий, направленных на достижение цели.

- действие группового давления, побуждающего человека вести себя определенным образом и в соответствии с требованиями окружающих. Индивидуальным результатом такого давления выступает конформность как качество человека в нормативном или ненормативном варианте. Психологи фиксируют наличие изменений во взглядах и поведении отдельных участников обусловленных их принадлежностью к группе.

В структуре организации выделяются формальные и неформальные группы.

Формальные группы — это группы, созданные по воле руководства, для организации производственного процесса. Формальные группы подразделяются на группы руководителя, рабочие (или целевые) группы и комитеты:

1. Группа (команда) руководителя состоит из руководителя и непосредственно ему подчиненных сотрудников. В составе команды выделяются различные роли, выполнение которых позволяет наиболее эффективно построить реализацию общих целей создания данной команды. К целевым ролям в составе команды обычно относят: генератор идей, информатор, эксперт, проработчик, координатор, реализатор. К поддерживающим ролям относят: исполнителей, решающих в интересах команды другие вопросы.

Характеристики эффективной команды:

- участники команды эффективно сотрудничают друг с другом;
- состав команды хорошо сбалансирован с учетом личных характеристик участников и выполняемых ими ролей;

- имеется хотя бы один человек, являющийся ядром команды и координатором взаимодействий (как правило, сам руководитель);
- руководитель — пользуется уважением и может оказывать влияние на деятельность группы;
- высокая степень автономности участников группы;
- высокая степень мотивации участников группы;
- предрасположенность участников группы к гибкости мышления и быстрому обучению;
- высокое качество конечного результата.

2. Рабочая (целевая) группа состоит из лиц, работающих вместе и объединенных общей производственной задачей.

3. Комитет состоит из наиболее опытных и уважаемых членами коллектива сотрудников, собираемых вместе на регулярной основе для решения сложных производственных или организационных проблем.

Целесообразность формирования в организации формальных групп:

- комплексное решение проблем;
- учет и использование личных характеристик работников при распределении внутригрупповых ролей для повышения эффективности использования их потенциала;
- повышение управляемости группой и коллективом в целом (хорошая мотивация, внутреннее соревнование, задачи совпадают с возможностями, повышение профессионального мастерства при четком распределении функций).

Неформальные группы — это группы спонтанно объединившихся людей, которые вступают в регулярные взаимодействия для достижения определенных целей.

Среди причин, побуждающих работников объединяться в неформальные группы, могут быть:

- потребность в принадлежности к определенной группе;

- потребность в помощи;
- потребность в защищенности;
- потребность в неформальном общении;
- взаимные симпатии.

Характеристики неформальных групп:

- наличие социального контроля (норм поведения, субординации);
- сопротивление переменам, исходящих от формального руководителя и несовпадающих с интересами группы;
- наличие неформальных лидеров.

Трудности работы руководителя с неформальными группами:

- плохое понимание руководителем роли и возможностей неформальных групп;
- отсутствие взаимосвязи и прямого контакта между неформальными и формальными структурами;
- несовпадение целей и действий неформальной группы с целями организации в целом.

Несмотря на трудности в работе с неформальными группами руководитель должен признавать наличие неформальных групп в организации и стремиться использовать их для достижения общих целей деятельности предприятия.

## **7.2 Цели группы и групповые нормы**

Цели группы определяются тем, в какую более общую систему практической работы с людьми включена группа, и в значительной мере — личностными качествами ее лидера. Цели группы могут не совпадать с целями отдельных участников. Это порождает групповую динамику, результаты которой не всегда предсказуемы.

Нормы группы возникают в результате преследования общей цели, стремления к сохранению стабильности группы, общих представлений, сложившихся в группе, подражания другим группам, страха перед санкциями.

Нормы, выработанные самой группой, защищаются ее членами. Группа осуществляет давление на своих членов, заставляя их подчиняться этим нормам.

Групповые нормы представляют собой ряд неписаных правил, определяющих, что в рамках группы допустимо, а что нет.

В неформальных группах нормы выступают в качестве регулятора поведения участников и задают правила взаимодействия.

В структурированных группах с четко определенными целями нормы, как правило, задает ведущий, предлагая участникам дополнить представленный перечень.

Нормы могут касаться активности участников, временных аспектов работы (запрет на опоздания), правил поведения (не говорить о присутствующих в третьем лице), прав участников (о чем-то не говорить, просить помощи у группы).

Иногда за нарушение норм назначаются санкции, которые чаще всего носят шуточный характер и способствуют развитию необходимых навыков и групповой сплоченности.

Нормы, предлагаемые участниками группы, могут противоречить целям группы или нормам, заданным ведущим, поэтому ведущий должен разъяснить участникам свою позицию по этому поводу и не допустить принятия «неправильных» норм.

Для того чтобы нормы выполнялись, нередко приходится прилагать значительные усилия. Особенно это важно для обучающих групп, поскольку через следование нормам происходит присвоение необходимых поведенческих навыков.

В группах неструктурированных, не имеющих четко выраженных целей нормы формируются участниками в процессе групповой работы. При этом опыт проведения «свободных» динамических групп со студентами показывает, что при выработке норм участники стараются ориентироваться на ведущего, старательно избегая ответственности за принятие каких-либо решений относительно деятельности группы.

### **7.3. Структура группы и лидерство в группе**

Структура группы, как правило, определяется целями. Существуют различные определения, но в рамках данного учебного курса выделим только некоторые из них.

Коалиция (лат. *Coalitio* – объединение) — объединение людей на основе взаимных соглашений (например, группа специалистов). Подготовка такой группы к совместной деятельности будет средней, поскольку от них не требуется работать постоянно в едином ритме, с четко согласованными и отлаженными действиями, каждый работает над своей проблемой.

Команда (от франц. *commande*) — крепко сплоченная группа людей, специально подготовленных для совместной работы (например, команда руководителя). Эта группа отличается от коалиции тем, что люди работают совместно над одной проблемой и специально подготовлены для совместной деятельности. Особым типом команды является когорта.

Структура группы также определяется личностным стилем руководителя. При этом чем более структурирован групповой процесс, тем более директивен ведущий.

Лидер — это такой член группы, который выдвигается в результате взаимодействия ее членов или организует вокруг себя группу при соответствии его норм и ценностных ориентаций групповым и способствует организации и управлению этой группой при достижении групповых целей.

Как правило, лидер группы открыто проявляет свою власть, оказывает постоянное воздействие на членов группы.

Аналитик ведет себя пассивно, не проявляет себя, не выражает никаких чувств и оценок с целью формирования реакций переноса и выражения агрессивных чувств. По мере формирования и проявления необходимых реакций начинает интерпретировать поведение участников.

Комментатор время от времени обобщает и комментирует все, что происходит в группе. Служит своеобразным зеркалом, отражающим происходящие процессы;

Эксперт о своих чувствах не говорит, но время от времени стимулирует групповой процесс, предлагая что-либо сделать. Координирует обсуждение, вовлекает в него пассивных участников, объясняет все, чего участники не знают, и обучает тому, что они не умеют. Роль ведущего может меняться на разных этапах существования группы в зависимости от решаемых задач.

#### **7.4. Фазы развития и сплоченность группы**

Обычно выделяют несколько фаз развития группы:

- во-первых, степенью опосредованности межличностных отношений в группе содержанием совместной деятельности;
- во-вторых, общественной значимостью последней.

Групповые процессы — это совокупность последовательных спонтанных или целенаправленных действий членов группы, направленных на достижение определенного результата деятельности. Групповые процессы совершаются под влиянием внутренних и внешних условий. Они различаются по времени протекания и интенсивности воздействия на личности членов группы. Групповые процессы могут быть двух типов: процессы развития и процессы функционирования. Процессы развития обуславливают переход группы к качественно новому состоянию. Процессы функционирования обеспечивают

стабильность достигнутого качественного состояния группы и постепенное накопление количественных изменений. Когда такое накопление происходит осуществляется качественный скачок, т. е. процесс функционирования переходит в процесс развития.

Групповое состояние — это относительно статический момент динамики группы, характеризующийся устойчивостью, закреплённостью и повторяемостью действий и психических состояний членов группы, а также социально-психологических особенностей их взаимоотношений и взаимодействия.

Групповые состояния возникают под действием групповых процессов и в определенной степени фиксируют момент завершенности того или иного процесса. Они также различаются по длительности и интенсивности.

Сплоченность группы — это взаимное тяготение членов группы. К факторам, обеспечивающим сплоченность, можно отнести:

- привлекательность членов группы (т. е. степень симпатии, испытываемой к ним окружающими);
- сходство взглядов членов группы (чаще всего ценностей и установок);
- сходство отношения к групповым целям (их соответствию потребностям членов группы и т. д.);
- характер взаимосвязи членов группы (чаще всего на основе принятия ими общей — кооперативной и конкурентной — стратегии поведения);
- удовлетворенность групповой деятельностью (как часть общего удовлетворения трудом);
- характер руководства и принятия решений (стиль руководства и участие членов группы в выработке групповых решений);
- структурные свойства группы (главным образом модели коммуникативных сетей и статусно-ролевые аспекты структуры);
- групповую атмосферу (ее аналогом, как правило, являются особенности межличностных отношений, складывающихся между членами группы);



– величину группы.

По мере развития группы обычно проходят через определенный ряд последовательных этапов:

**1. Притирка.** На первый взгляд новый коллектив выглядит деловым и организованным, но на самом деле люди смотрят друг на друга и пытаются определить, насколько глубоко им хочется во все влезть. Подлинные чувства часто скрываются, кто-то один повышает авторитет, а взаимодействие происходит в привычных формах. Подлинного обсуждения целей и методов работы почти нет. Люди часто не интересуются своими коллегами, почти не слушают друг друга, а творческая коллективная работа фактически отсутствует.

**2. Переворот.** Многие коллективы проходят через период переворота, когда оценивается вклад лидера, образуются кланы, группировки, разногласия выражаются более открыто. Личные взаимоотношения приобретают значение, сильные и слабые стороны отдельных индивидов выходят наружу. Коллектив начинает обсуждать, как достичь согласия, и пробует улучшить взаимоотношения. Иногда происходит силовая борьба за лидерство, в результате которой может произойти как смена лидера, так и расформирование коллектива. Лидер должен подтвердить свои полномочия или уступить место более сильному.

**3. Результативность.** Потенциал коллектива возрастает, и перед ним встает вопрос, как использовать имеющиеся теперь способности и ресурсы. Часто этот коллектив работает рывками, однако есть энергия, интерес и желание понять, как можно работать лучше. Методы работы пересматриваются, появляется желание экспериментировать, и принимаются меры по повышению производительности. Чаще всего быстро достигаются высокие результаты.

**4. Эффективность.** Коллектив приобретает опыт в успешном решении проблем и использовании ресурсов. Акцент делается на правильное

использование времени и на уточнение задач. Сотрудники начинают гордиться своей принадлежностью к "команде-победительнице". На проблемы смотрят реалистически и решают их творчески. Управленческие функции плавно переходят от одного сотрудника к другому в зависимости от конкретной задачи.

5. **Мастерство.** В развитом коллективе действуют прочные связи между его членами. Людей принимают и оценивают по достоинству, а не по претензиям. Отношения носят неформальный характер, но приносят удовлетворение. Личные разногласия быстро устраняются. Коллектив превращается в благополучную ячейку общества и вызывает восхищение посторонних. Он способен показывать превосходные результаты и устанавливает высокие стандарты достижений.

6. **Старение.** Внешние условия изменились, а коллектив продолжает работать над ранее поставленными целями, уже не отвечающими задачам нового времени. Длительное время структура, функции, положения, инструкции и методы работы не меняются. Коллективу еще удастся за счет опыта и бывшего мастерства "держаться на плаву", но по результативности он уже проигрывает более активным группам. В коллективе накопилась усталость, чаще всего доминируют формальные взаимоотношения и оглядка на лидера.

7. **Распад.** Происходит крупная реорганизация предприятия или его полная ликвидация, коллектив формально прекращает свое существование, и люди трудоустраиваются в другие места. Иногда распад коллектива происходит по причине ухода лидера, когда группа не приемлет руководителя с абсолютно другим стилем и типом взаимоотношений. В процессе реорганизации результативность работы коллектива очень низкая, и лучше этот процесс сократить до минимума.

### **7.5. Поведение группы в критических ситуациях.**

Группы людей, как и отдельные индивиды, попадая в экстремальные ситуации, подвергаются серьезным испытаниям и реагируют на них. Происходит групповая адаптация к новым условиям и требованиям, в процессе, которой одни группы повышают единство, сплоченность, организованность, умножают свои силы, другие – утрачивают остатки единства, дезорганизуются, начинают конфликтовать, теряют способность действовать сообща.

Реакция носит групповой, целостный характер и не сводится к отдельным индивидуально-психологическим изменениям у ее членов или сумме некоторого их числа. Это связано с принципиальным отличием психологии групп от психологии отдельных людей. Она — интегральный продукт совместной жизни, взаимодействия и общения людей, система индивидуально-психологических систем. Это психологический феномен более высокого системного уровня, чем психология отдельных людей. В нем сливаются взгляды, устремления и усилия всех членов группы, и это придает ему особую силу, влияние и свойства. Психология группы может умножать силы членов группы, повышать продуктивность их деятельности, и это происходит, если в ней задействованы исключительные силы сплочения и положительного влияния. Вместе с тем, негативные характеристики психологии группы (мнения, настроения, интересы и др.) оказывают отрицательное влияние на ее членов.

Общая тенденция поведения людей в экстремальных ситуациях — не быть в одиночестве, находиться вместе, действовать сообща, так как при этом подсознательно или осознанно они чувствуют себя в большей безопасности. Установлено, что один из важнейших путей снижения тревожности индивида — социальная поддержка его со стороны ближайшего окружения, одобрение, поощрение, уважение (некоторые называют их антистрессом).

Хорошо подготовленные и обладающие потенциалом экстремальной устойчивости группы с честью выдерживают нагрузки экстремальных ситуаций. Для них характерны положительные проявления группового поведения и групповой психологической динамики.

В практике известен факт взаимозаменяемости членов коллектива. В организованных группах, специально готовящихся к экстремальным ситуациям, обычно предусматривается распределение обязанностей (кто и что делает). Но сплошь и рядом оказывается так, что, когда такая ситуация внезапно возникает, кого-то не оказывается на месте, либо один или несколько человек сразу получают ранения, а то и гибнут. В таких случаях кто-то из коллектива нередко берет на себя выполнение обязанностей других, совмещая их со своими. Особенно важна такая взаимозаменяемость, когда не оказывается на месте или выбывает руководитель (начальник, командир). Во многих специально предназначенных для действий в экстремальных ситуациях группах профессионалов такая взаимозаменяемость предусматривается и заранее отрабатывается на учебных занятиях: для каждого готовится не менее одного боевого заместителя, а для руководителя – двух.

Жизнь людей содержит достаточно примеров того, что экстремальные ситуации оказываются непосильными не только для отдельных людей, но и изменения целых групп. У недостаточно организованных групп наиболее типичными нарушениями групповой психологии и адаптации деятельности к новым условиям и требованиям бывают:

- обнаженное, более демонстративное и частое, чем в обычных условиях, проявление недостатков, свойственных уровню их социально-психологического развития («все плохое всплывает на поверхность»);
- общее ухудшение морально-психологического состояния, появление негативных настроений, обостренных недовольств, нездоровых групповых мнений и оценок по вопросам, связанным с возникшей ситуацией;
- ухудшение взаимоотношений между членами группы и его

структурными подразделениями, снижение уровня взаимного уважения, товарищества, коллективизма, солидарности, вежливости, культуры общения, возникновение и обострение существующих конфликтов, распространение конфликтных отношений с первоначального предмета конфликта на другие вопросы жизни и деятельности коллектива (генерализация конфликта);

- усиление и умножение противоречий в группе, появление и увеличение числа противостоящих друг другу микрогрупп, преследующих разные цели;

- генерализация противоречий, проявляющаяся во все большей поляризации мнений и целей, вовлечении в конфронтацию большинства коллектива, объединение всех конфликтующих в две большие подгруппы, противостоящие друг другу;

- постепенная замена изначально деловой цели конфликтов целью «победы» над инакомыслящим любой ценой, включая использование аморальных, демагогических, недобросовестных средств;

- провоцирующее поведение некоторой части членов группы, подталкивание ими других к неприемлемым морально и профессионально, а порой и противоправным действиям;

- ослабление управляемости группы, распространение непослушания руководству, попытки некоторых членов группы дискредитировать его, превратить в «козла отпущения», появление требований заменить его;

- ослабление общей целеустремленности деятельности, ухудшение совместной деятельности, усиление ориентации структурных подразделений и отдельных членов группы на «собственные» цели и интересы:

- снижение организационного порядка, дисциплины, распространение неисполнительности, появление прямых отказов от выполнения обязанностей и распоряжений руководства;

- ухудшение качества срывы в работе;

- организационные перестройки группы: замена официальной структуры на неофициальную, насаждаемую не в деловых, а в личных интересах ее

апологетов, выдвижение новых лидеров, борьба их за влияние в группе с использованием аморальных и неправомерных средств;

- изменение управления группой, его централизация, появление авторитарного стиля управления, прекращение деятельности демократических институтов группы;

- самостоятельный выход части членов из группы (увеличение «текучести кадров»);

- полный распад группы на несколько самостоятельных мелких групп.

В «синдроме стресса» могут присутствовать негативные компоненты, возникающие у части членов группы и способствующие ее дезорганизации:

- возникновение у людей склонности к конфронтации с лидерством и его носителем — лидером, руководителем;

- появление неприязни к психологическим нагрузкам, связанным с ответственностью за других людей или перед другими людьми;

- отчуждение от интересов группы, субъективное снижение значимости общих целей и дел;

- появление мыслей о большей эффективности индивидуальных путей выхода из стрессовой ситуации, а не коллективных;

- возникновение агрессивного поведения, насилия в отношении других людей.

## **7.6. Основные принципы управления группой**

Существует много оригинальных программ создания работоспособных и высокоэффективных формальных групп, поэтому не может существовать единой модели управления их формированием и функционированием.

Как только сложилось твердое намерение создать коллектив, руководитель, выступающий в качестве лидера, приступает к этому процессу. Лидер коллектива должен быть в курсе потребностей своей группы и иметь

достаточно четкую перспективу создания коллектива через прохождение нескольких последовательных этапов развития.

Жизненно важна открытость, когда вслух говорят обо всем, действует обратная связь и на уяснение перспектив тоже отводится время. Лидер группы должен показывать высокую степень открытости - это существенная черта коллективного подхода, а также быть внимательным к членам группы, выяснять их индивидуальные потребности и создавать каждому из них возможности роста и развития сильных сторон. Важно, чтобы соблюдались следующие общие правила:

- все члены группы четко представляют себе цели совместной работы;
- умения каждого человека известны остальным, и функции распределены;
- организационное строение группы соответствует постоянной цели и выполняемым задачам;
- в группе задумываются над методами работы и пытаются их совершенствовать;
- развита самодисциплина, позволяющая хорошо использовать время и ресурсы;
- есть достаточно возможностей, чтобы собраться и обсудить любые вопросы;
- группа поддерживает своих членов и создает тесные взаимоотношения;
- отношения в группе открытые, и она готова встретить любые трудности и преграды на пути эффективной работы.

При создании целевой (формальной) группы руководителю целесообразно выбрать наиболее приемлемые для его стиля руководства принципы управления и в последующей работе не менять правила игры.

В качестве примера, можно рассмотреть проверенную опытом модель управления, предусматривающую следующие этапы создания и методы управления группой:

**1. Установление конкретных, достижимых и ясных целей.** Цель должна быть вызовом, а критерии ее достижения вполне понятными. Умные коллективы часто сами находят путь, если знают, к чему надо прийти.

**2. Начинайте с малого.** Успех укрепляет доверие и создает основу для нового успеха. Люди предпочитают идеи, в которых они могут разобраться.

**3. Прежде чем действовать, добейтесь согласия.** Без согласия почти ничего нельзя изменить. Причастность вырастает на основе подлинного понимания. Достижение согласия требует немалого времени.

**4. Составьте реальный график достижения целей.** «Москва не сразу строилась». Иногда научиться означает от чего-то отучиться. Культурный уровень меняется очень медленно.

**5. Советуйтесь часто и искренне.** Люди могут сказать много ценного. Когда Вы советуетесь, то тем самым укрепляете согласие. Манипулирование подрывает возможность создать коллектив.

**6. Свяжите создание коллектива с организационной работой.** Разработайте новую структуру, положения и инструкции. Люди с большей готовностью пойдут на эксперимент, если это не требует большого объема дополнительной работы. Для создания коллектива используйте регулярные заседания и обычные задания.

**7. Смело встречайте сложные проблемы.** Не кладите сложные вопросы под сукно, старайтесь решить их в первую очередь. Будьте реалистом в своих планах. Если Вы будете играть в дипломатию, то дискредитируете свои усилия.

**8. Поощряйте открытость и искренность.** С предрассудками и ошибочными взглядами легче справиться, если обсуждать их открыто. Не подавляйте дискуссии и оппонентов.

**9. Не вызывайте ложных надежд.** Обещать легче всего, сложно выполнять. Невыполненные обещания дискредитируют Вас.



**10.Если нужно, перестройте свою работу.** Создание коллектива может увеличить объем Вашей работы, методы принятия решений и стиль руководства.

**11.Никогда не пасуйте перед трудностями.** Помните, что неизвестное пугает больше, чем известное. Если проблему изложить вслух, она уже не кажется страшной. Возраст, способности и взгляды создают ограничения.

**12.Лучше быть дипломатом, чем автократом.** Людей нельзя заставить изменить отношение. Людей можно заставить притворяться, будто они меняются. «Вы можете загнать лошадь в воду, но не можете заставить пить».

**13.Подумайте о карьере своих сотрудников.** Люди любят сами быть участниками процесса принятия решений. Руководитель может почувствовать опасность быстрого продвижения молодого подчиненного. Отдельные сотрудники могут перерасти свои нынешние функции, и надо их вовремя продвинуть. Возможно индивидуальное развитие.

**14.Поощряйте творческую инициативу.** Новые идеи порождают дальнейшее творчество. Существующие системы и методы могут оказаться под вопросом.

**15.Делегируйте полномочия.** У людей разные сильные стороны и опыт. Делегирование полномочий обычно означает развитие.

**16.Принимайте помощь извне, если это необходимо.** Тщательно выбирайте, к кому обратиться. Принимайте на себя ответственность за свои действия. У каждого человека со стороны свой взгляд на проблему и свой опыт. Люди со стороны не хотят участвовать в организационной работе. Человек извне скорее окажется беспристрастным.

**17.Учитесь на ошибках.** «Опыт — это сумма накопленных ошибок». Признавайте свою неправоту. Регулярно анализируйте ход дела. Поощряйте обратную связь — это самое ценное, что Вам могут дать коллеги. Дела говорят сами за себя.

## **8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА**

### **8.1. Управление мотивациями**

Проблема управления персоналом тесно связана с мотивацией.

В советский период почти не обращалось внимание на тонкости деловой этики и психологии, не всегда изучались деловые межличностные отношения, упор делался на производство, а в трудных ситуациях руководителя выручал энтузиазм работников.

Но с переходом к рыночным отношениям усложнились хозяйственные связи, а также взаимосвязи участников общественного производства, все более острыми становятся проблемы управления этим сложнейшим организмом, в том числе вопросы психологии управления, необходимость понимания причин человеческого поведения, использования социально-психологических методов руководства.

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека к осознанному или неосознанному осуществлению определенных действий. Связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия, в свою очередь, могут влиять на его реакцию, на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Принимая во внимание сказанное, можно попытаться дать более четкое определение мотивации.

Мотивация — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают ее границы и формы и

придают ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Практика показывает, что основными **задачами управления мотивацией труда персонала** являются:

- формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;
- обучение персонала и руководящего состава психологическим основам общения в коллективе;

формирование у руководителей демократичных подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации

Чтобы всесторонне раскрыть понятие мотивации, необходимо рассмотреть три аспекта этого явления:

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

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

**Потребности** — это то, что возникает в сознании человека, является достаточно общим для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека; наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, так как пока потребность существует, она требует своего удовлетворения. Люди по-разному могут реагировать на появление потребности: удовлетворить, подавить, не замечать. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняются. Если потребность устранена, то это не значит, что она устранена навсегда — большинство

потребностей периодически возникают вновь, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень влияния на человека.

**Мотив** — это внутренний побудитель к определенным действиям. Мотив имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие, в частности, если мотив вызывает действия по устранению потребности, то у различных людей эти действия могут быть совершенно различными, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию — человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека, поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий.

**Мотивирование** — это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет основу Управления человеком, в очень большой степени определяя эффективность управления.

В зависимости от того, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает, можно выделить *два основных типа мотивирования*.

Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают его осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и какими способами можно вызвать эти мотивы.

Основная задача второго типа мотивирования — формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на развитие и усиление желательных для субъекта мотивирования мотивов действия и, наоборот, ослабление тех мотивов, которые мешают его эффективному управлению. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не предусматривает какие-то конкретные действия или результаты. Этот тип мотивирования требует гораздо больше усилий, знаний и способностей для его осуществления.

**Стимулы** — это рычаги воздействия или раздражители, вызывающие определенные мотивы. Стимулами могут быть отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предложенные человеку как компенсация за его действия. Реакция человека на отдельные стимулы может даже не поддаваться сознательному контролю.

Использование различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования, который имеет различные формы. Одной из самых распространенных форм является материальное стимулирование, роль которого исключительно велика.

**Стимулирование** отличается от мотивирования: стимулирование — это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в коллективе, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Оказывается, мотивация воздействует на такие характеристики деятельности, как усилия, старания, настойчивость, добросовестность, направленность и др.

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные *усилия* — это зависит от того, насколько он мотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Человек может проявлять разную степень *старания*, выполняя свою роль в организации.

Мотивация влияет и на *настойчивость* продолжать и развивать начатое дело.

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

*Направленность* указывает, к чему стремится работник, осуществляя определенные действия. Для управления очень важно знать направленность действий работника, однако не менее важно уметь (при необходимости) с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении достижения определенных целей.

Естественно, такое рассмотрение процесса мотивации носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации.

Однако для более четкого уяснения процесса мотивации целесообразно разделить его на стадии:

– *возникновение потребностей*: потребность проявляется в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность для ее устранения;

– *поиск путей устранения потребности*: если потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать;

– *определение целей (направления) действия*: индивидуум фиксирует, что он должен делать и какие средства использовать, чтобы устранить потребность.

На данной стадии он устанавливает:

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

- насколько то, что он желает получить, может устранить потребность;

- *осуществление действия*: на этой стадии человек стремится осуществить действия, которые должны предоставить ему устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей;

- *получение вознаграждения* за осуществление действия: выполнив определенную работу, человек либо получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется, привело ли выполнение действий к желаемому результату. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо усиление мотивации к действию;

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

Некоторые факторы усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации:

- неочевидность мотивов: можно предполагать, догадываться, какие мотивы действуют, но в явном виде их «вычленить» практически невозможно;

- изменчивость мотивационного процесса. Характер мотивационного процесса зависит от потребностей, которые его инициируют. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противореча друг другу либо, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей. Составляющие этого взаимодействия могут меняться во времени, изменяя направленность и характер действия мотивов, поэтому даже при самом глубоком знании мотивационной структуры человека, мотивов

его действия могут возникать непредвиденные изменения в поведении человека и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия;

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

Процесс мотивации сложен и неоднозначен, поэтому существует большое количество различных теорий мотивации.

## **8.2. Теории мотивации**

Во второй половине XX в. были созданы многочисленные школы мотивации.

В концепции основателя теории научного управления Ф.У. Тейлора мотивация носила нормативный и принудительный характер. Основой ее были штрафы и санкции (отрицательная мотивация).

Поскольку для Ф.У. Тейлора важнейшей задачей было установление соотношения между трудовым вкладом работника и полученным им вознаграждением, вопросы мотивации тесно переплетались с проблемой нормирования труда. Денежное вознаграждение, стимулирующее проявление заинтересованности в труде и инициативы, по Тейлору, должно назначаться в строгом соответствии с результатами выполняемой работы.



Среди мотивирующих факторов Тейлора следует особо отметить специальное повышение по службе, которое становилось самым действенным типом индивидуальной мотивации.

Современные теории мотивации принято делить на две принципиально различные группы: теории содержания и теории процесса. В сочетании с традиционными подходами они составляют основу действующей практики производственного мотивирования.

*Теории содержания* делают упор на исследование и объяснение того, что мотивирует и каковы мотивы поведения работника, а *теории процесса* разъясняют тот процесс, который даст продвижение человека к процессу мотивации.

*Теории процесса* исходят из того, что мотивированная деятельность является целенаправленной, а цель при этом обычно связана с прямым или косвенным удовлетворением какой-либо потребности. Однако сила, направленная на достижение целей, зависит частично и оттого, в какой мере личность чувствует себя вознаграждаемой за достижение целей. Таким образом, сила стремления к получению вознаграждений (политика мотивации) зависит от ценности вознаграждения и от степени его достижимости. Если ценность вознаграждения мала, работник мотивирован мало. Если слишком редко он вознаграждается, то мотивация уменьшается и ослабевает.

*Теория постановки целей* исходит из того, что люди в той или иной степени воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению, получая удовлетворение от выполнения требующейся для этого работы. Причем ее результативность во многом определяется такими характеристиками целей, как приверженность человека к ним, их приемлемость, сложность и т.д.

Если цели реальны, конкретны, ясны, приемлемы для работника, то чем они выше, тем, как правило, упорнее он будет к ним стремиться, несмотря на

сложность и специфику работы, и сумеет добиться больших результатов в процессе их достижения.

В соответствии с теорией постановки целей значительное воздействие на мотивацию работника оказывает и полученный результат.

Следует помнить, что с экономической точки зрения хорошие работники являются чрезвычайно дорогим ресурсом, а, следовательно, должны использоваться с максимальной эффективностью. Руководитель также обязан учитывать и моральный фактор. В связи с этим возникает вопрос: какая работа считается идеальной для подчиненных?

Такая работа должна:

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

Работа, отвечающая этим принципам, обеспечивает работнику внутреннее удовлетворение — очень мощный мотивационный фактор, стимулирующий качественное выполнение работы, а также выполнение более сложной работы. Рассмотрим указанные принципы.

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

*Важность работы* — это степень влияния выполняемой работы на жизнь или работу других людей в коллективе или во внешнем окружении. Понятие важности тесно связано с системой ценностей исполнителя. Работа

может быть интересной и захватывающей, но ее исполнители могут оставаться неудовлетворенными до тех пор, пока не почувствуют, что их работа представляет важность и ее необходимо выполнить.

*Автономия* характеризует, насколько работа обеспечивает свободу и независимость работника при установлении графика выполнения работы. Если данный график разрабатывают другие люди, хорошее выполнение работы вряд ли возможно, поскольку работник не будет воспринимать работу как свою «собственность».

При отсутствии целостности невозможна и автономия, так как может нарушиться общая координация выполнения отдельных действий.

Степень автономии зависит от человека: для любого служащего существует свой оптимальный уровень автономии, который дает ему реальное ощущение личной ответственности и не приводит к стрессам.

*Обратная связь* обеспечивает получение работниками информации о качестве выполняемой ими работы. Эффективность обратной связи зависит от целостности работы. Гораздо легче обеспечить обратную связь по результатам законченной работы, чем по результатам выполнения ее отдельных фрагментов.

Важность обратной связи очевидна: люди должны знать, насколько хорошо они выполняют свою работу. Руководители являются важным источником подобной обратной связи. Однако наилучшая обратная связь имеет место в том случае, когда работники сами контролируют качество собственной работы.

Руководители должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации подчиненных.

### **8.3. Мотивация персонала на государственной гражданской службе**

В зависимости от того, насколько сильны стимулы, госслужащий принимает решение о продолжении занятости или предпочитает сменить место работы. В большинстве своем госслужащие обладают специфическими навыками, а, следовательно, заинтересованы в долгосрочной занятости в рамках ведомства, поэтому определяющую роль в их мотивации начинает играть именно карьерный рост.

Особенности продвижения по службе в российском госсекторе заключаются в том, что новые кадры могут рассчитывать только на получение должности низшего уровня в иерархии. Вход в иерархию на более высокий уровень затруднен. Данная ситуация еще больше усугубляется тем, что продвижение из категории государственных служащих низшего ранга в чиновники высшего ранга происходит медленно. Они надежно удерживают собственные позиции и не допускают вертикальной мобильности в рамках ведомства. Новички с оптимизмом оценивают перспективы своего карьерного роста, однако признают, что перспективы их продвижения ограничены несколькими.

Отсутствие принципиальных возможностей карьерного роста приводит к тому, что молодые государственные служащие начинают искать альтернативные формы занятости, причем часто за пределами госсектора. Фактически можно говорить о том, что с точки зрения механизмов стимулирования структура бюрократии делится на 2 уровня:

- низший уровень иерархии;
- высший уровень (так называемая бюрократическая элита).

Основными факторами карьерного роста, согласно опросу, являются деловые качества государственных служащих и то, насколько их навыки и уровень квалификации соответствует новой должности. Здесь проявляется противоречие стандартным моделям карьерного роста, которые предполагают, что влияние на продвижение по службе оказывают результаты текущей деятельности чиновника. Еще одним несовершенством российской бюрократии

является высокая активность сетевых структур. Принадлежность к определенной неформальной группе, существующей в рамках ведомства, определяет перспективы занятости государственных служащих.

Относительно целей занятости, которые преследуют индивиды при устройстве на работу в госсектор, следует отметить, что не существует столь ярко выраженных критериев выбора, которыми руководствуются агенты при принятии решения. Устраиваясь на работу, индивид, во-первых, не попадает в элитные круги государственных служащих, а во-вторых, гарантии последующего успешного трудоустройства далеко не однозначны. Тем не менее, занятость в госсекторе позволяет накопить специфический человеческий капитал, который был бы в дальнейшем полезен при работе в частном секторе. Иначе складывается ситуация с государственными служащими высшего ранга: для них существуют хорошие перспективы последующего ухода в частный сектор.

Так же стимулирующим фактором является оплата труда.

Оплата труда, по вполне понятным причинам, всегда волнует, интересует, радует или (чаще) огорчает государственных служащих независимо от их отраслевой и должностной принадлежности.

Системы мотивации и оплаты труда могут считаться полноценными и эффективными, если они выполняют не только воспроизводственную функцию, но и стимулирующую.

Надежным инструментом устойчивого, стабильного роста стимулирующей роли оплаты труда является обеспечение зависимости ее размеров от квалификации, фактической результативности работы государственных служащих, конечных показателей предприятий, регионов и т.д.

Существующая организация оплаты труда государственных служащих России свою стимулирующую функцию выполняет не полностью. Приведены ответы респондентов на следующий вопрос: «Что Вы предпочитаете -

гарантированную заработную плату или оплату труда, размер которой существенно зависит от реальных результатов Вашей работы?» В пользу гарантированного вознаграждения высказалось лишь менее 20% опрошенных ГС.

Исходя из этого, в процессе решения проблемы модернизации механизма стимулирования труда государственных служащих зарплатообразующим или зарплатокорректирующим показателем должен быть такой показатель, достижение которого является сегодня центральной задачей государства, Правительства, Президента страны. Таким критерием для страны в настоящее время является экономический рост и положительная динамика ВВП. От этого, зависит экономическое, политическое, культурное, социальное развитие России, пенсии, стипендии, оклады, в том числе госслужащих, и т.д. и т.п.

Следует поставить в прямую зависимость оклады госслужащих от роста (снижения) объемов ВВП. Конкретные механизмы такой взаимосвязи можно отработать и предложить на практике.

При построении мотивационных систем следует учитывать возможную дифференциацию в оплате труда, то есть кратность, разрыв размеров оплаты труда между самыми высокооплачиваемыми работниками и их коллегами с противоположной стороны.

Бесконтрольность за этим процессом может привести к серьезным социальным неприятностям, взрывам и потрясениям, так как, согласно западным методикам, дифференциация в оплате труда, превышающая соотношение 7:1, становится «критической массой», способной разбалансировать общество.

## **9. КОНФЛИКТЫ И СТРЕССЫ**

### **9.1. Понятие и типы конфликтов в организации**

Как и у многих понятий в теории управления, у конфликта имеется множество определений и толкований. В рамках данной учебной дисциплины принимаем определение конфликта как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами.

Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт — явление всегда нежелательное, что его необходимо, по возможности, избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Такое отношение четко прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократической организации. Эти подходы к эффективности организации в большой степени опирались на определение задач, процедур, правил, взаимодействий должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Считалось, что такие механизмы, в основном, устраняют условия, способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем.

Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений», также были склонны считать, что конфликта можно и должно избегать. Они признавали возможность появления противоречий между целями отдельной личности и целями организации в целом, между линейным и штабным персоналом, между полномочиями и возможностями одного лица и между различными группами руководителей. Однако они обычно рассматривали

конфликт как признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже может быть и 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 ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на эти документы проходит до их фактического исполнения.

Таким образом, конфликт может быть *функциональным* и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть *дисфункциональным* и приводить 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. Слишком уж часто управляющие считают, что основной причиной конфликта является столкновение личностей. Однако, последующий анализ показывает, что «виноваты» другие факторы. Перед тем, как перейти к обсуждению методов управления конфликтной ситуацией, давайте сначала поговорим об основных типах конфликта, его причинах и процессе его разрешения.



Существуют четыре основных типа конфликта: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

**Внутриличностный конфликт.** Этот тип конфликта не соответствует определению, данному нами выше. Однако, его потенциальные дисфункциональные последствия аналогичны последствиям других типов конфликта. Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм — *ролевой* конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Например, заведующий секцией или отделом в универсальном магазине может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги. Позже заведующий может высказать недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела товарами. А продавец воспринимает указания относительно того, что делать и чего не делать - как несовместимые. Аналогичная ситуация возникла бы, если бы руководителю производственного подразделения его непосредственный начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а руководитель по качеству настаивал бы на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса. Оба примера говорят о том, что одному человеку давались противоречивые задания и от него требовали взаимоисключающих результатов. В первом случае конфликт возникал в результате противоречивых требований, предъявляемых к одному и тому же человеку. Во втором случае причиной конфликта было нарушение принципа единоначалия.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Многие организации сталкиваются с тем, что некоторые руководители возражают против их перевода в другой город, хотя это сулит им солидное повышение в должности и жаловании. Это особенно часто

происходит в семьях, где и муж, и жена занимают руководящую должность или являются специалистами.

Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

**Межличностный конфликт.** Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю. Аналогичным, только более тонким и длительным, может быть конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии.

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

**Конфликт между личностью и группой.** Ранее было показано, что производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Однако, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то захочет заработать побольше, то ли делая сверхурочную работу, то ли перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое «чрезмерное» усердие как негативное поведение.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, обсуждая на собрании возможности увеличения объема продаж,

большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один, однако, будет твердо убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать к сердцу интересы компании, его или ее все равно можно рассматривать, как источник конфликта, потому что он или она идет против мнения группы.

Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар - изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

**Межгрупповой конфликт.** Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты. Примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией.

К сожалению, частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложения специалистов, что вся затея окончится провалом. И все это для того, чтобы поставить специалистов «на свое место». Штабной персонал, в свою очередь, может возмущаться, что его представителям не дают возможности самим провести в жизнь свои решения, и стараться сохранить информационную зависимость от

них линейного персонала. Это — яркие примеры дисфункционального конфликта.

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

## **9.2. Причины конфликта**

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

**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. Не имеет значения, чего касается это решение: за какой из четырех секретарей закрепить компьютер с программой-редактором, какому факультету университета дать возможность увеличить количество преподавателей, какой руководитель получит дополнительные средства для расширения своего производства или какое подразделение получит приоритет в обработке данных - люди всегда хотят получать не меньше, а больше. Таким образом, 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 как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Обсуждая межгрупповой конфликт, мы привели пример конфликта между линейным и штабным персоналом. Причиной такого конфликта будет взаимозависимость производственных отношений. С одной стороны, линейный персонал зависит от штабного, потому что нуждается в помощи специалистов. С другой стороны, штабной персонал зависит от линейного, так как нуждается в его поддержке в тот момент, когда выясняет неполадки в производственном процессе или когда выступает в роли консультанта. Более того, штабной персонал при внедрении своих рекомендаций обычно зависит от линейного.

Определенные типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Возможность конфликта также велика в функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации. В организациях, где основой организационной схемы являются отделы (по каким бы признакам они ни создавались: продуктовому, потребительскому или территориальному), руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальству более высокого уровня, тем самым уменьшая возможность конфликта, который возникает по чисто структурным причинам.

**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. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и ее разновидностей, потому что это повышает их конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты-эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна. Аналогичным образом, отдел снабжения может захотеть закупить большие объемы сырья и материалов, чтобы снизить среднюю себестоимость единицы продукции. С другой стороны, финансовый отдел может захотеть воспользоваться деньгами, взятыми под товарно-материальные запасы и инвестировать их, чтобы увеличить общий доход на инвестированный капитал.

**Различия в представлениях и ценностях.** Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Эта тенденция была выявлена в исследовании, где руководителей отдела сбыта, кадровой службы и службы связи с клиентами попросили решить одну проблему. И каждый считал, что с проблемой может справиться только его функциональное подразделение.

Различия в ценностях — весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно делать то, что ему говорят. Высокообразованный персонал отдела исследований и разработок ценит свободу и независимость. Если же их начальник считает необходимым пристально следить за работой своих подчиненных, различия в ценностях, вероятно, вызовут конфликт. Конфликты

часто возникают в университетах между факультетами, ориентированными на образование (бизнес и техника). Конфликты также часто зарождаются в организациях здравоохранения между административным персоналом, который стремится к эффективности и рентабельности, и медицинским персоналом, для которого большей ценностью является качество оказываемой больным помощи.

**Различия в манере поведения и жизненном опыте.** Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

**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. Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов, подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы. 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. Эти проблемы могут возникать или усугубляться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

### 9.3. Модель процесса конфликта

Практика показывает, что во многих ситуациях человек будет реагировать так, чтобы не дать другому добиться желаемой цели. Настоящий конфликт часто проявляется при попытке убедить другую сторону или нейтрального посредника, что «вот почему он не прав, а моя-то точка зрения правильная». Человек может попытаться убедить других принять его точку зрения или заблокировать чужую с помощью первичных средств влияния, таких как принуждение, вознаграждение, традиция, экспертные оценки, харизма, убеждения или участие.

На рис.9.1. представлена модель конфликта как процесса. Из нее видно, что существование одного или более источников конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления. Однако, даже и при большей *возможности* возникновения конфликта, стороны могут не захотеть реагировать так, чтобы и дальше усугублять ситуацию. Одна группа исследователей обнаружила, что люди не всегда реагируют на конфликтные ситуации, которые влекут за собой малые потери или которые они считают малоопасными. Другими словами, иногда люди понимают, что потенциальные выгоды участия в конфликте не стоят затрат. Их отношение к этой ситуации выражается следующим: «На этот раз я разрешу ему поступить по-своему».

Следующая стадия конфликта как процесса — это управление им. Далее мы обсудим несколько способов управления конфликтом. В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранит причины конфликтов или создаст их.



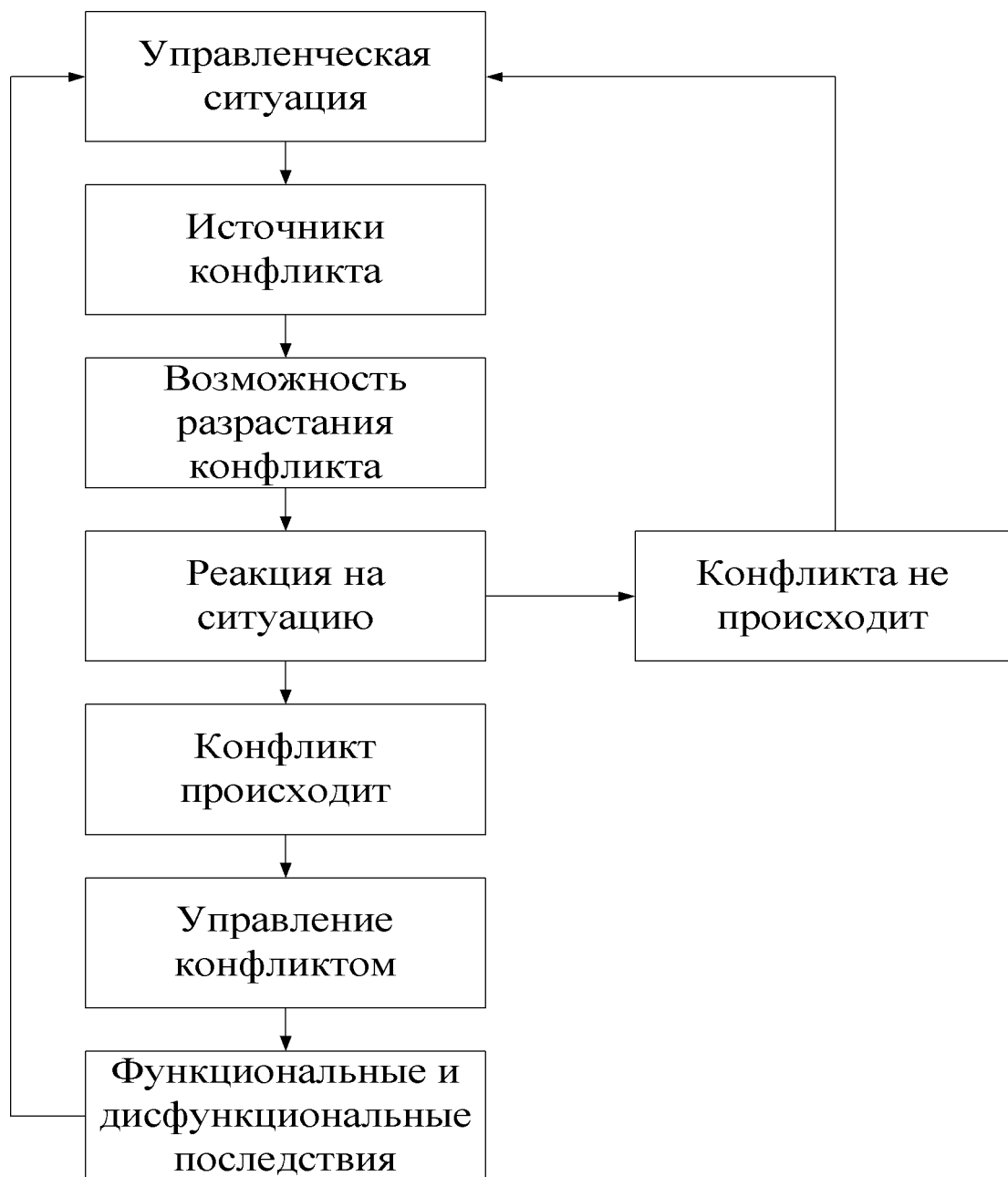


Рис.9.1. Модель конфликта как процесса.

Имеется несколько функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений — враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли.

Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

Конфликт может также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат идеям их руководителей. Это может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и «диагноз» ситуации ведут к лучшему ее пониманию; симптомы отделяются от причин и разрабатываются добавочные альтернативы и критерии их оценки. Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, которые мешают достижению целей.

1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.
2. Меньшая степень сотрудничества в будущем.
3. Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.
4. Представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.
5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.
6. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.
7. Смещение акцента: придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

#### **9.4. Управление конфликтной ситуацией**

Существуют несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

Как отмечалось ранее, руководителям не следует считать причиной конфликтных ситуаций простое различие в характерах. Конечно, это различие может явиться причиной конфликта в каком-то конкретном случае, но оно - лишь один из факторов, которые могут вызвать конфликт. Руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Уменьшить возможность конфликта можно, применяя методики разрешения конфликта.

Можно сформулировать структурные методы разрешения конфликта - это разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

**Разъяснение требований к работе.** Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт — разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника в подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них в каждой данной ситуации.

**Координационные и интеграционные механизмы.** Еще один метод управления конфликтной ситуацией — это применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов — цепь команд. Как еще давно отмечал Вебер и представители административной школы, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей,

принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, которые обсуждались в гл. 12, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские совещания. Исследования показали, что организации, которые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого. Например, компания, где назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями - отделом сбыта и производственным отделом - сумели разрешить проблему, создав промежуточную службу, координирующую объемы заказов и продаж. Эта служба осуществляла связь между отделом сбыта и производством и решала такие вопросы, как требования к сбыту, загрузка производственных мощностей, ценообразование и графики поставок.

**Общеорганизационные комплексные цели.** Установление общеорганизационных комплексных целей — еще один структурный метод управления конфликтной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели - направить усилия всех участников на достижение общей цели.

Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности. Аналогичным образом, установление четко сформулированных целей для всей организации в целом также будет

способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области.

**Структура системы вознаграждений.** Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Вполне очевидно, что систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению *общеорганизационных* целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

## 9.5. Стресс в организации

Термин «стресс» в настоящее время стал одним из самых популярных и превратился в источник вполне оправданного беспокойства руководителей компаний. *Стресс* — адаптивная реакция, опосредованная индивидуальными различиями и/или психологическими процессами, которая является ответом на любое внешнее воздействие, ситуацию или событие, предъявляющие к человеку повышенные требования психологического и/или физического характера.

Стресс на рабочем месте может быть вызван высоким уровнем требований и низким уровнем контроля над процессом труда. Он связан

прежде всего с изменениями, которые вызывает взаимодействие людей и их работы. Стресс — это результат взаимодействия человека и внешней среды. Он охватывает не только эмоциональную и психологическую, но и физическую сферу человека. Стрессовые факторы находятся как в окружающей человека действительности, так и в его психологическом окружении. Различают рабочие и нерабочие факторы, которые могут являться источниками стресса.

Существует несколько путей управления стрессом. Можно изменить объективную реальность, чтобы удалить стрессовый фактор, или изменить психологическое окружение, в котором находится человек. В других случаях можно изменить стрессовые симптомы таким образом, что они не будут иметь долгосрочного эффекта.

Выделяют организационные и индивидуальные методы управления стрессом. Организационные методы включают: оздоровительные программы для сотрудников; изменение рабочего окружения и т.д.

К индивидуальным методам относят: *психологический* (изменение окружения, в котором существует стресс; изменение познавательной оценки окружения; изменение поведения для изменения окружения) и *физиологический методы* (улучшение физического состояния человека с целью повышения эффективности борьбы со стрессом).

***Сама проблема стресса остро заявила о себе именно в XX столетии.*** Это было вызвано тем, что в современном мире (и на современном производстве) часто возникают ситуации, когда человек, встречаясь с какой-то сложностью, не может полноценно реализовать накопившуюся энергию (вызванную физиологическим механизмом стресса), и тогда эта энергия начинает разрушать самого человека. В итоге, вместо вполне нормальных стрессовых реакций, человека начинают разрывать на части механизмы дистресса, когда энергия не может реализоваться в каких-то конструктивных действиях. Например, дистресс проявляется тогда, когда работник не может ответить на несправедливые претензии руководителя (многие оправдывают

себя тем, что проще сохранить обиду в себе, чем возмутиться и создать для себя еще большие проблемы с этим человеком). В другом типичном примере человек не может полноценно реализовать свое стремление к творчеству или стремление к полноценному общению с коллегами в условиях карьерной конкуренции и т.п.

Во всех этих и подобных случаях фактически *речь идет об ущемлении человеческого достоинства в условиях современного производства*. Но особую проблему составляют случаи, когда человек ущемляется в самом главном - в справедливой оплате его труда. Общество, таким образом, отказывает в праве человеку чувствовать себя не только полноценным специалистом, приносящим пользу данному производству, но и чувствовать себя полноценным гражданином и личностью. Все это, в итоге, создает базу и для стресса, и для фрустрации, и для глубочайшего внутреннего кризиса работника. Конечно, частично такой работник может успокоить себя тем, что "важны не деньги, а сам процесс труда" или "ощущение того, что твой труд полезен людям, даже безотносительно того, насколько люди благодарят работника". Но в глубине души ущемленный в зарплате работник все равно сохраняет обиду (если у него еще осталось хоть какое-то достоинство). И эта обида, которая должна быть направлена на тех, от кого зависит оплата труда, направляется на самого работника (согласно механизму образования дистресса, разрушающего самого человека).

Специалисты выделяют *основные виды профессионального стресса (дистресса)*:

1. *Информационный стресс* возникает в условиях жесткого лимита времени и усугубляется в условиях высокой ответственности задания. Часто информационный стресс сопровождается неопределенностью ситуации (или недостоверной информацией о ситуации) и быстрой переменой информационных параметров.

2. *Эмоциональный стресс* возникает при реальной или предполагаемой опасности (чувство вины за невыполненную работу, отношения с коллегами и др.). Нередко разрушаются глубинные установки и ценности работника, связанные с его профессией.

3. *Коммуникативный стресс* связан с реальными проблемами делового общения. Он проявляется в повышенной конфликтности, в неспособности контролировать себя, в неумении тактично отказать в чем-либо, в незнании средств защиты от возмущающего воздействия и т.п.

Стресс нередко возникает по причине *несовпадения темпов общения*. При этом важно либо подстроиться к темпу общения собеседника, либо объяснить ему недопустимость его темпа в общении с вами, либо перейти к компромиссному варианту общения.

Особый интерес представляет *профессиональный стресс достижения*. Главная проблема здесь — несоответствие уровня ожиданий реальным возможностям (ресурсам) человека.

Также интересен *стресс, вызванный страхом сделать ошибку*. Страх ошибки часто "блокирует" творческие способности человека. Человек постепенно начинает отказываться от всего нового и рискованного. В итоге постепенно человек начинает вообще "бояться жить"...

Достаточно распространенным является *профессиональный стресс конкуренции*. Часто в окружающих (в коллегах) человек видит своих "конкурентов".

Можно выделить ещё ряд факторов, вызывающих стресс в процессе трудовой деятельности человека:

1. *Факторы профессионального стресса, связанные с трудовой деятельностью:*

- слишком много работы (перегрузки);
- плохие физические условия труда;
- дефицит времени (когда все время чего-то не успеваешь...);



- необходимость самостоятельного принятия решения.

## 2. ***Факторы стресса, связанные с ролью работника в организации:***

- ролевая неопределенность, например недостаточная информированность о профессиональных обязанностях и соответствующих ожиданиях со стороны коллег и начальства;

- ролевой конфликт, когда субъект считает, что он делает то, чего не должен, или чего он не желает делать...

- ответственность за других людей и за какие-то вещи (за оборудование, за бюджет и т.п.). Заметим, что ответственность за людей - более стрессогенна;

- слишком низкая ответственность (больно бьющая по самолюбию и очень расхолаживающая в работе);

- малая степень участия в принятии решений в организации.

## 3. ***Факторы стресса, связанные с взаимоотношениями на работе:***

- взаимоотношения с руководством, с подчиненными, с коллегами. Интересно, что для руководителей с научной и технической ориентацией отношения с другими людьми менее значимы, чем для руководителей, ориентированных на человеческие контакты;

- трудности в делегировании полномочий (например, отказ подчиненных выполнять распоряжения руководителя).

## 4. ***Факторы, связанные с деловой карьерой:***

- два основных стрессогенных фактора: профессиональная "неуспешность", боязнь ранней отставки; статус несоответствия, медленное или слишком быстрое продвижение, фрустрация из-за достижения "предела" своей карьеры;

- отсутствие гарантированной работы (постоянное ожидание каких-то изменений);

- несоответствие уровня притязаний данному профессиональному статусу.

5. ***Факторы, связанные с организационной структурой и психологическим климатом:***

- неэффективное консультирование (невозможность получить своевременную квалифицированную помощь по ряду важных вопросов);
- ограничение свободы поведения, интриги и т.п.

Специалисты в области управления персоналом выделяют ***основные направления управления производственным стрессом:***

- изменение социального, психологического и организационного окружения на рабочем месте; обеспечение большей автономии работника;
- построение "мостов" между работой и домом (семьей), создание возможностей для членов семей управленцев понимания его важности в организации;
- повышение квалификации (в плане осознания своих ролевых позиций и улучшения межличностных отношений);
- создание в организации благоприятного социально-психологического климата.

Руководитель может применять методы ***формирования навыков контроля за стрессовыми состояниями работников:***

1. Релаксация как навык активного регулирования.
2. Тренировка социальных навыков (в том числе навыков уверенности в себе).
3. Тренировка навыков решения проблем.

Можно считать, что в самом общем плане ***проблема контроля и предотвращения стресса в труде*** связана не столько с тем, чтобы непременно "бороться" со стрессом, сколько в грамотном и ответственном управлении стрессами и снижении вероятности перерастания стресса в дистресс. В этом смысле ***проблема стресса в труде близка к проблеме конфликтов в трудовой деятельности***, ведь известно, что так же, как и стресс, конфликт может быть полезен и даже необходим для развития организации и конкретных

сотрудников этой организации. И уже применительно к конфликту в организации, проблема также состоит в том, чтобы направить энергию этого конфликта в позитивное русло развития самой организации и личности работников.

## **10. ОЦЕНКА И ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ПОВЕДЕНИЯ**

### **10.1. Общий подход к оценке деятельности персонала организации**

Рано или поздно перед руководителем соответствующего уровня встает задача оценки поведения и эффективности труда персонала. Выбирая методы оценки персонала, важно не упускать из виду ее цели, а именно: оценка эффективности труда работников и соответствия их занимаемым должностям, а также выявление перспективных сотрудников для их подготовки и продвижения. Из такого понимания целей оценки логично вытекает деление процедур на две составляющие:

- оценка труда
- оценка персонала.

**Оценка труда** имеет своей целью сопоставить реальное содержание, качество, объемы и интенсивность труда персонала с планируемыми. Планируемые характеристики труда персонала, как правило, представлены в планах и программах, технологических картах, работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить:

- количество произведенного продукта или услуг;
- качество продукции производства или управленческой структуры;
- интенсивность труда.

**Оценка персонала** имеет своей целью изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей с целью оценки перспектив роста (ротации), а также разработки кадровых мероприятий, необходимых для достижения целей кадровой политики.

Анализ практики управления показывает, что организации используют в большинстве случаев одновременно оба вида оценки деятельности работников.

Таким образом, проводятся процедуры, направленные как на оценку результатов труда, так личных и деловых качеств работников и сотрудников, влияющих на достижение этих результатов.

Следует отметить, что к оценке персонала могут привлекаться как непосредственные руководители оцениваемых, так и другие начальники, коллеги, подчиненные, специалисты кадровых служб, внешние консультанты и, наконец, сам оцениваемый (самооценка). Таким образом, минимальное знакомство с методами оценки персонала всех работников — гарантия того, что применяемые методы дадут ожидаемый эффект.

Все методы оценки можно разделить на методы индивидуальной оценки, которые основаны на исследовании индивидуальных качеств индивидуума в организации, и методы групповой оценки, которые основаны на сравнении эффективности работников внутри.

Многие методы оценки, которые используются сегодня, сложились еще в прошлом веке. Однако в ходе эволюции этих методы подверглись значительной трансформации.

Используемые критерии и показатели могут носить количественный или качественный характер, либо представлять их сочетание.

Ниже приведены некоторые из наиболее распространенных методов оценки персонала (руководителей и исполнительского звена):

#### **Метод анкетирования:**

Оценочная анкета представляет собой определенный набор вопросов и описаний. Оценивающий анализирует наличие или отсутствие указанных черт у аттестуемого и отмечает подходящий вариант.

#### **Метод классификации:**

Этот метод основан на ранжировании аттестуемых работников по определенному критерию — от лучшего к худшему с присвоением им определенного порядкового номера.

### **Метод сравнения по парам:**

В этом методе сравнивается в группе аттестуемых, находящихся в одной должности, каждый с каждым, после чего подсчитывается количество раз, когда аттестуемый оказывался лучшим в своей паре. На основе полученных результатов строится общий рейтинг по группе.

### **Рейтинг или метод сравнения:**

Он основан на оценке соответствия работника занимаемой должности. Это метод шкалирования личных качеств работника. Важнейший компонент данного вида оценки — список задач, которые должен выполнять аттестуемый сотрудник. После составления этого списка (он может быть взят и из должностных инструкций) происходит изучение деятельности с учетом времени, затрачиваемого сотрудником на принятие решений, способов выполнения поставленных задач

Анализ результатов может проводиться либо по соответствию выявленных оценок эталонным, либо сравнением результатов, полученных от работников одной и той же должности.

### **Метод оценки по решающей ситуации:**

Для использования этого метода специалисты по оценке готовят список описаний "правильного" и "неправильного" поведения, как правило, руководителей, в типичных ситуациях — "решающих ситуациях". Эти описания распределяются по рубрикам в соответствии с характером работы. Далее лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Позже этот журнал используется оценке деловых качеств руководителя.

### **Метод рейтинговых поведенческих установок:**

Основан на использовании "решающих ситуаций", из которых выводятся требуемые личные от руководителя деловые и личные качества, которые и становятся критериями оценки. Оценщик прочитывает в анкете рейтинга

описание какого-либо критерия оценки (например, инженерная компетентность) и ставит пометку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого. Дорогостоящий и трудоемкий метод, но доступный и понятный.

#### **Метод шкалы наблюдения за поведением:**

Аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения руководителя в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда руководитель вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Метод трудоемкий и требует существенных материальных затрат.

#### **Метод анкет и сравнительных анкет:**

Включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника. Используется для оценки руководством, коллегами и подчиненными.

#### **Тестирование:**

Для оценки работника могут быть применены и различные тесты. По своему содержанию они разделяются на три группы:

- квалификационные, позволяющие определить степень квалификации работника;
- психологические, дающие возможность оценить личностные качества работника;
- физиологические, выявляющие физиологические особенности человека.

Положительные стороны тестовой оценки в том, что она позволяет получить количественную характеристику по большинству критериев оценки, и возможна компьютерная обработка результатов. Однако, оценивая потенциальные возможности работника, тесты не учитывают, как эти

способности проявляются на практике, поэтому более целесообразно их применение при наборе персонала.

### **Метод оценки на основе моделей компетентности:**

Модели компетентности описывают интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации, необходимые для успешной профессиональной деятельности в рамках существующей в организации корпоративной культуры. Разрыв между необходимым и существующим уровнем компетентности становится основанием для разработки индивидуальных планов профессионального развития. Выполнение этих планов, находящее выражение в конкретных результатах профессиональной деятельности, и является предметом оценки и самооценки, а также независимой экспертизы.

В ряде случаев руководителем или назначенной комиссией для оценки организационного поведения исполнительского звена могут использоваться приведенные ниже критерии оценки персонала и оценочные (балльные) показатели.

### **Качество работы:**

- работа выполняется без ошибок (или с незначительными погрешностями, которые исправляются самостоятельно), аккуратно и тщательно — (5)

- постоянно очень высокий уровень аккуратности и точности, не требуется дополнительная проверка, можно полностью положиться на его работу, может выполнять работу практически без помощи руководителя — (4);

- аккуратность и точность выше ожидаемого уровня, ошибки встречаются очень редко, хорошо выполняет инструкции, нуждается в незначительной помощи со стороны руководителя — (3);

- бывает небрежен, встречаются ошибки, иногда приходится проверять его работу — (2);



– низкое качество работы, постоянные ошибки, требуются постоянные проверки и исправления — (1).

**Объем работ (количество произведенной продукции):**

– работа выполняется в запланированном объеме. Очень быстрый и энергичный сотрудник. Постоянно с завидной легкостью делает больше, чем от него ждут — (5);

– работает быстро. Часто выполняет больший объем работ, чем запланировано — (4);

– работает стабильно. Выполняет плановые показатели — (3);

– работает медленно. Необходимо подгонять — (2);

– работает медленно, теряет много времени впустую, не справляется с запланированным объемом работ — (1).

**Присутствие на работе (дисциплина):**

– чрезвычайно надежен. Всегда на работе и вовремя — (5);

– надежен. Редко отсутствует, если отсутствует, то по уважительной причине. Всегда ставит заранее в известность об отсутствии руководителя и коллег — (4);

– случается отсутствие на работе по уважительной причине, не имеющее серьезных негативных последствий для работы. О своем отсутствии предупреждает заранее — (3);

– ненадежен. Не всегда пунктуален. Об отсутствии иногда забывает своевременно предупредить — (2);

– часто отсутствует или опаздывает. Крайне ненадежен. Своевременно никого не ставит в известность об отсутствии — (1).

**Лояльность к организации (отделу). Уважительное отношение к организации:**

– очень хорошо знает организацию и предан ей. Всегда ставит интересы организации выше своих. Даже если дела идут недостаточно хорошо, никогда не позволяет себе плохо отзываться об организации. Позитивно и с энтузиазмом говорит о руководстве, коллегах, как на работе, так и за ее пределами. Искренне гордится своей организацией — (5);

– позитивно воспринимает организацию и себя в организации. Не позволяет себе неконструктивной критики или брюзжания. Доволен тем, что работает в таком коллективе — (4);

– доволен тем, что работает в организации. Избегает публично выражать недовольство организацией, коллегами, начальником — (3);

– не ощущает себя частью организации. Иногда не сдерживает негативные эмоции по отношению к организации — (2);

– крайне негативно относится к организации. Преследует свои личные цели. Критикует коллег как на работе, так и за ее пределами — (1).

## **10.2. Стимулирование труда, система поощрений и вознаграждений**

Широко бытует мнение, что стимулировать (от лат. **stimulus** — погонялка, стрекало) — значит поощрять, а стимулы — это различные виды (материальные и моральные) поощрений и вознаграждений.

Однако это очень упрощенный подход. Массовое использование поощрений не дает желаемых результатов. Результаты стимулирования зависят и от многих факторов.

В современном понимании стимулирование труда — это побуждение работника к действию с помощью поощрений, с одной стороны, и принуждения — с другой.

Стимул — это внешнее побуждение, например вручение Почетной грамоты или выдача денежной премии. Но действовать это внешнее побуждение, т.е. действительно стимулировать работника, будет лишь в том

случае, если оно соответствует его внутренним потребностям, интересам (предположим, один человек доволен вручением грамоты, у другого таких грамот уже много, и он остается безразличным, а третий ожидал более высокой награды и ощущает обиду).

Стимулирование труда как весьма сложный процесс управления деятельностью работника на производстве не содержит прямой зависимости между средством воздействия и характером ответной реакции работника.

Самый первый и наиболее распространенный метод наказания и поощрения — так называемая политика «кнута и пряника» — использовался довольно долго в условиях административно-командной системы и был эффективен при повторяющихся рутинных операциях, незначительности содержательной части работы, невозможности поменять место работы. Постепенно он трансформировался в систему административных и экономических санкций и стимулов.

Средства стимулирования действуют не сами по себе, а через их восприятие человеком, которое зависит от многих факторов — особенностей личности, структуры и специфики ее интересов и потребностей, степени их удовлетворения, форм и методов стимулирования и др. При этом воздействие указанных факторов преломляется через личностные качества — пол, возраст, образование, стаж работы и др.

Следовательно, эффективность воздействия на работника можно обеспечить, лишь учитывая всю совокупность этих факторов.

Ключевым моментом в стимулировании труда является, как уже говорилось, учет интересов работников: предлагая работнику то, в чем он заинтересован, что соответствует его интересам и не противоречит интересам коллектива, общества, можно стимулировать его желание, заинтересованность действовать в интересах трудового коллектива.

Нередко руководитель считает первичные потребности единственно важными и не учитывает, что после их удовлетворения у людей возникают

другие потребности, столь же важные для них: внимание и уважение со стороны руководителя, уверенность в своей значимости и т.д. При игнорировании этих потребностей отмечается рост числа нарушений дисциплины, неудовлетворенность работой со стороны тех, кто считался ранее «благополучным» и на кого в связи с этим меньше всего обращалось внимание.

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

К основным **видам материальных поощрений** относятся:

- 1) денежные премии за достижения в работе и многолетний добросовестный труд;
- 2) единовременные денежные вознаграждения и надбавки к заработной плате;
- 3) ценные подарки и др.

Вознаграждение за добросовестное отношение к труду предполагает должно базироваться, в частности, на использовании следующих **принципов**:

- индивидуальный подход к каждому работнику (у каждого работника имеются свои потребности и интересы);
- постоянное внимание к каждому подчиненному;
- обоснованное сочетание материальных и моральных мер воздействия;
- обоснованный выбор наиболее действенных для данного человека и для данных обстоятельств мер стимулирования, соответствие меры поощрения или уровню достигнутого результата;
- оперативность;
- гласность;
- праздничный, торжественный ритуал вручения или объявления.

Механизмом поощрений (как и наказаний) нужно пользоваться психологически обоснованно, не задевая личного достоинства работника, направляя силу стимула на его поведение и отношение к работе.

Руководитель должен сдерживать свое самолюбие: если, предположим, работник в силу каких-то причин не явился на торжественное собрание, где ему собирались вручить премию, руководитель не должен лишать его этой премии (как это иногда бывает), поскольку работник заслужил ее своими трудовыми достижениями, — он может вручить премию работнику на его рабочем месте.

Работнику это будет, с одной стороны, приятно, а с другой стороны, он будет ощущать, что отвлекает руководителя от служебных дел, поэтому в следующий раз он обязательно придет на собрание. Это правильная реакция руководителя на поступок подчиненного. А чтобы принимать правильные решения, надо чаще пытаться понять людей, ставить себя на их место.

Общая формулировка о поощрении каких-либо работников «За добросовестное отношение к труду и активное участие в общественной жизни» вызывает обиду у остальных работников, которые считают, что они тоже добросовестно выполняют свои обязанности.

**К основным видам моральных поощрений в современных организациях относятся:**

- благодарность, вынесенная в приказе;
- вручение Почетной грамоты и др.

Невысокий авторитет многих форм материального и морального поощрения объясняется многими причинами:

- отсутствует последовательность в их применении: работники, имеющие невысокие трудовые достижения, получают порой поощрения более высокого уровня, нередко допускаются формализм, будничность при вручении поощрений;
- низкое качество оформления и содержания средств поощрения;

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

**Вознаграждение** — это то, что является для человека желанным

При построении эффективной системы оценки труда и вознаграждения за него необходимо руководствоваться текущими и стратегическими задачами управления. Руководители должны учитывать некоторые особенности и индивидуальные различия работников. Необходимо также принимать во внимание тип организационной структуры, уровень корпоративной культуры и жизненный цикл организации.

Некоторые люди хотят работать в организации, которая предоставляет вознаграждения на основе надежности, стабильности и трудового стажа, другие заинтересованы в системе оплаты труда в соответствии с полученным результатом. То же самое происходит и с предпочтениями работников относительно содержания и структуры вознаграждения.

Чем же определяется удовлетворенность человека, получившего вознаграждение?

**1. Удовлетворенность вознаграждением определяется тем, сколько получено и сколько, по мнению индивида, должно быть получено.** Этот вывод основывается на сравнениях, которые делают люди. Когда индивиды получают меньше, чем, по их мнению, они должны были получить, они чувствуют себя неудовлетворенными.

**2. На чувство удовлетворенности индивида влияет сравнение с тем, что произошло с другими.** Люди, работая в одной организации, имеют обыкновение сравнивать свои усилия, мастерство, трудовой стаж и выполнение работы с аналогичными результатами других людей. Потом они сравнивают

вознаграждения, тем самым сравнивая свой вклад с вкладом других людей относительно полученных вознаграждений.

**3. На степень удовлетворенности влияет удовлетворенность работника внутренним и внешним вознаграждениями.** Внутренние вознаграждения — это оценка самих себя и исполнения работы. Примером является чувство удовлетворенности результатами своего труда. Внешние вознаграждения — это те, которые назначаются со стороны. Примерами являются заработная плата, дополнительные выплаты, социальный пакет и, наконец, повышение по службе. Необходимо отметить, что внутренние и внешние вознаграждения удовлетворяют различные потребности людей.

**4. Люди различаются предпочтениями в области вознаграждений и тем, какое относительное значение имеют для них различные виды вознаграждений.** Предпочтения в области вознаграждений на различных этапах карьеры личности — разные. Они разные и в различные возрастные периоды жизни, а также в различных ситуациях.

**5. Как следствие внешних вознаграждений появляются другие вознаграждения.** Пример — большой, хорошо обставленный кабинет, который часто может рассматриваться как вознаграждение в виде ощущения престижа, автономии, независимости, уюта и безопасности. Соотношение между удовлетворенностью и вознаграждениями в первую очередь динамично, потому что меняются как сами люди, так и потребности. Меняются еще и обстоятельства.

### **10.3. Оценка деятельности государственных служащих**

В современных условиях все большее значение приобретает эффективность профессиональной служебной деятельности государственных служащих, использование новых управленческих принципов. Модернизация систем государственного управления, применение новых концепций и

технологий управления в значительной степени связаны с повышением результативности деятельности государственных служащих.

Поиск наиболее эффективных методов управления, совершенствование методов контроля и распределения государственных функций привели к развитию различных подходов к определению роли государственных служащих в системе органов государственной власти и оценке их деятельности.

В настоящее время не существует единого подхода к решению проблемы повышения результативности деятельности государственных служащих, тем не менее, можно выделить следующие основные методологические принципы:

- эффективная организация государственной службы предусматривает достижение поставленных целей преимущественно с помощью гибких административных и управленческих механизмов; системы приказа и отчета в большей степени заменяются на системы экономических стимулов и непрямого воздействия на государственных служащих;
- эффективная организация государственной службы должна быть ориентирована на результат, особенностью которого является не столько соответствие деятельности государственных служащих установленным нормам и процедурам, сколько степень достижения общественных целей.

Управление, ориентированное на результат, акцентировано на измерении и мониторинге результативности деятельности государственных служащих, которая выражается в степени достижения поставленных целей и задач, соотношении результатов и затраченных временных, кадровых, финансовых, информационных и других ресурсов.

Определяющим аспектом управления, ориентированного на результат, является формирование системы качественных и количественных показателей, по которым производится оценка деятельности государственных служащих, а также декомпозиция показателей результативности на определенные группы в



зависимости от выполняемых функций и должностных обязанностей государственных служащих.

Система показателей результативности и функциональная дифференциация деятельности государственных служащих создают основу для применения современных методов управления, позволяющих стимулировать максимально эффективное исполнение государственными служащими должностных обязанностей.

Для практического применения рассмотренных методов необходимо создание системы показателей результативности деятельности государственных служащих, позволяющих оценить их вклад в достижение целей, а также системы оплаты труда по результатам.

Во многих развитых странах повышение результативности деятельности государственных служащих рассматривается как один из ключевых факторов организации эффективной государственной службы. Как показала практика, успех реформ государственной службы во многом зависел от внедрения принципов управления, ориентированных на результат.

В некоторых странах переход к концепциям результативного управления позволил значительно повысить эффективность и прозрачность государственной службы, снизить временные издержки на осуществление управленческих действий, улучшить мотивацию государственных служащих к качественному выполнению должностных обязанностей.

Используемые системы оценки деятельности государственных служащих и оплаты по результатам в большинстве стран распространяются на значительное число государственных служащих и как минимум охватывают уровень руководителей высшего и среднего звена. Оценка результативности деятельности напрямую связана с изменением условий прохождения государственной службы и карьерным ростом чиновников, размер премиальных выплат по результатам, как правило, носит дифференцированный характер и определяется на индивидуальной основе.

Проведенный анализ опыта этих стран позволил определить основные направления и практические подходы к повышению результативности деятельности государственных служащих в Российской Федерации.

Показатели результативности могут служить как для оценки деятельности органа власти в целом, так и для оценки деятельности государственных служащих.

Количественные показатели результативности легче оценивать при проведении мониторинга, кроме того, они обеспечивают сопоставимость оценки и не зависят от субъективного отношения руководителей к подчиненным.

Эти показатели, в частности, должны быть:

- конкретными;
- измеримыми;
- достижимыми;
- связанными с определенным периодом времени.

Показатели результативности деятельности государственных служащих должны максимально подробно и желательно в количественной форме характеризовать выполнение должностных обязанностей и быть связаны с изменением конечного состояния объекта, на который направлена деятельность государственного служащего.

При оценке результативности деятельности государственных служащих различным группам показателей необходимо придавать разную значимость («вес»):

- показатели конечного эффекта и влияния должны характеризовать основные направления деятельности структурного подразделения или органа власти в целом, на которые государственный служащий в той или иной степени может оказывать влияние;
- показатели непосредственного результата должны характеризовать текущие обязательства и повседневную работу государственного служащего,

отражать эффективность исполнения определенных задач, отдельных работ и видов деятельности государственного служащего;

- показатели процессов должны характеризовать эффективность выполнения государственным служащим функциональных обязанностей и требований должностного регламента.

Возможность разработки и внедрения системы показателей для повышения результативности деятельности государственных служащих является одной из главных задач проведения административной реформы и реформы государственной службы Российской Федерации.

#### **10.4. Формы и виды поощрения государственных служащих**

Поощрение государственного служащего является формой общественного признания его заслуг, оказания ему почета, имеющего большое моральное значение и влекущего определенные правовые, в том числе материальные, преимущества.

Действующее законодательство выделяет два вида поощрений за труд: поощрения и награждения. По смыслу закона к поощрениям, как правило, относятся денежные выплаты, а награждения скорее носят моральный характер, являются выражением признания заслуг государственного служащего.

Такое разграничение произведено впервые: ни ранее действовавшее законодательство о государственной службе, ни трудовое законодательство не выделяют награждение как особое правовое явление. Награждение, в том числе государственными наградами, считалось одним из видов поощрения. Предусматриваемые виды поощрений и награждений можно разделить на поощрения и награждения, применяемые представителем нанимателя, и поощрения и награждения.

Основаниями для поощрения и награждения являются:

- безупречная и эффективная служба;
- продолжительная безупречная служба.

Закон, как правило, соединяет материальное и моральное поощрение гражданского служащего.

За безупречную и эффективную гражданскую службу применяются следующие виды поощрения и награждения:

- объявление благодарности с выплатой единовременного поощрения;
- награждение почетной грамотой государственного органа с выплатой единовременного поощрения или с вручением ценного подарка;
- иные виды поощрения и награждения государственного органа;
- выплата единовременного поощрения в связи с выходом на государственную пенсию за выслугу лет;
- поощрение Президента или Правительства Российской Федерации;
- присвоение почетных званий Российской Федерации;
- награждение знаками отличия Российской Федерации;
- награждение орденами и медалями Российской Федерации (п. 1 ст. 55 ФЗ) ФЗ от 27.07.2004г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (ред. от 02.02.2006) // СЗ РФ, 02.08.2004, № 31, ст. 3215.

Безупречная служба предполагает неукоснительное исполнение гражданским служащим возложенных на него обязанностей

В буквальном смысле слово «безупречный» означает «ничем не опороченный» (Словарь русского языка С.И. Ожегова). Поэтому государственную службу можно назвать безупречной, если на служащего не налагались дисциплинарные взыскания.

Объявление благодарности - вид поощрения государственного служащего, официальное выражение оценки его труда, деятельности.

Единовременное поощрение при объявлении благодарности, награждении почетной грамотой государственного органа и иные виды поощрений государственного органа могут выплачиваться в виде премии, денежного вознаграждения в связи с юбилеями и т.п. Размер единовременного вознаграждения определяется с учетом фонда оплаты труда. Размер выплат зависит от показателей эффективности и результативности деятельности самого служащего. В таких органах фонд (соответствующая часть фонда) оплаты труда гражданских служащих должен будет формироваться на основе показателей эффективности и результативности деятельности государственного органа.

Самые распространенные материальные поощрения - премии и ценные подарки. Существует огромное разнообразие премий (в том числе государственные, правительственные, губернаторские, производственные).

Награждение ценным подарком - единовременное поощрение государственного служащего материального характера (вручение вещи, представляющей интерес для поощряемого). Следует сказать, что стоимость ценного подарка включается в совокупный годовой доход государственного служащего в порядке, установленном действующим налоговым законодательством.

Так же федеральным законом предусмотрена выплата единовременного поощрения в связи с выходом на государственную пенсию за выслугу лет.

При поощрениях Президента или Правительства РФ, а также награждениях государственными наградами выплачивается единовременное поощрение в порядке и на условиях, установленных законодательством Российской Федерации.

Почетная грамота Правительства Российской Федерации является поощрением за заслуги в содействии проведению социальной и экономической политики государства, эффективной деятельности федеральной исполнительной власти, развитию местного самоуправления, осуществлению

мер по обеспечению законности, прав и свобод граждан, укреплению обороны страны и государственной безопасности, реализации внешней политики Российской Федерации. Ею награждаются гражданские служащие, своим трудом заслужившие широкую известность благодаря личному вкладу в осуществление социальной и экономической политики государства.

Почетные звания присваиваются гражданским служащим за высокое профессиональное мастерство и многолетний добросовестный труд. Предусмотрены, например, такие почетные звания, как «Заслуженный работник дипломатической службы Российской Федерации», и др.

Почетные звания присваиваются гражданским служащим, проработавшим по специальности 15 и более лет. Почетные звания являются одним из видов государственных наград.

Право присваивать почетные звания Российской Федерации предоставлено Президенту РФ (п. «б» ст. 89 Конституции РФ).

Награждение знаком отличия, орденом или медалью - государственными наградами Российской Федерации - является высшей формой признания заслуг гражданского служащего перед государством.

Государственные награды учреждаются Президентом Российской Федерации. Он же издает указы о награждении и вручает государственные награды.

Представление к государственной награде осуществляется представителем нанимателя гражданского служащего.

Государственные награды вручаются в обстановке торжественности и широкой гласности не позднее 2 месяцев со дня вступления в силу указа Президента РФ о награждении.

Лица, удостоенные государственных наград, пользуются льготами и преимуществами в порядке и случаях, установленных законодательством Российской Федерации.

Сведения о поощрениях заносятся в трудовую книжку, а также в личную карточку государственного (муниципального) служащего.

Порядок и условия выплаты единовременного поощрения государственным гражданским служащим субъекта Российской Федерации устанавливаются соответствующим нормативно-правовым актом субъекта Российской Федерации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Значение науки о поведении в организации никогда не было так велико для руководителей, как в последние десятилетия. По существу, «Организационное поведение» образует социально-психологическую основу построения эффективной системы управления.

Для характеристики работы руководителей целесообразно рассмотреть, какими профессиональными качествами они должны обладать, чтобы успешно выполнять свои должностные обязанности. К этим качествам, в частности, можно отнести:

техническое мастерство (наличие и способность применять конкретные знания и навыки работы);

мастерство общения (умение работать с другими людьми, понимать и мотивировать их, разрешать конфликты);

концептуальное мастерство (умение анализировать сложные ситуации, определять проблемы, а также альтернативные подходы к их решению и выбирать среди них наиболее приемлемые в конкретных условиях).

Важная особенность данной дисциплины состоит также в том, что все проблемные вопросы рассматриваются в непосредственной корреляции с вопросами управления и показателями социально-экономической эффективности работы организации:

производительностью;

дисциплиной;

текучестью кадров;

удовлетворенностью работой;

Умение анализировать и прогнозировать поведение работников в организации.



Всегда было исключительно важным качеством для эффективной работы руководителя. В последнее время значение знаний в этой области еще более возросло.

Необходимость совершенствование методов управления в социально-экономических системах, увеличивающееся стремление предприятий выжить в жесткой конкурентной борьбе и обеспечить стабильную перспективу развития производства, обуславливает необходимость постоянного совершенствования работы с людьми.

Естественно, что организовать работу людей на принципиально новой основе могут только хорошо подготовленные специалисты, обладающие профессиональной интуицией и знаниями законов поведения людей в различных условиях.

Успешное освоение материала данной учебной дисциплины несомненно поможет будущим руководителям успешно решать задачи, стоящие перед соответствующими управляемыми структурами.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алексеев А., Пигалов В. Деловое администрирование на практике. - М.: Технологическая школа бизнеса. 1994.
2. Блейк Р.Р., Моутон Д.С., Научные методы управления / Пер. с англ. Киев: Наукова думка, 1990.
3. Бовыкин В.Н. Новый менеджмент: управление предприятиями на уровне высших стандартов. – М.: Экономика, 1997.
4. Бурков В.Н., Ириков В.А. Модели и методы управления организационными системами / Отв. ред. В.В. Кульба. – М.: Наука, 1994.
5. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
6. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высш. управ. персонала. Опыт лучших промышленных фирм США. Т 1, 2. – М.: МНИИПУ, 1996.
7. Дегтярев. А.А.. Власть в социальном общении. - М., Полис, 1996.
8. Екатеринославский Ю. Ю. Управленческие ситуации (анализ и решения). - М.: Экономика, 1988.
9. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» №5/2003,.
10. Казначевская Г.Б. Менеджмент. - Ростов-на-Дону, Феникс, 2005.
11. Кляхин В.Н. Теория организации. Учебное пособие.-СПб, НП «Стратегия будущего», 2007.
12. Кляхин В.Н., Матвеев В.В. Управление персоналом. Учебное пособие. – СПб, НП «Стратегия будущего», 2007.
13. Кнорринг В.И. Искусство управления. - М., БЕК, 1997.
14. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. /Пер. с англ.: - М.: 1981.
15. Либман А.М «Власть и организационное развитие».
16. Мартынов С.Д.. Профессионалы в управлении. М., 1991.
17. Образцов В.И. «10 путей к успеху». - Калининград, Янтарный сказ, 2002.
18. Паркинсон С.Н., Рустомжи М.К. Искусство управления / Пер. с англ. – М.: ФАИР, 1997.
19. Системный анализ в экономике и организации производств: Учеб. пособ. / Общая ред. С.А. Волуева. – Л.: Политехника, 1991.
20. Уткин Э. А. Управление фирмой. - М.: Акалис, 1996.
21. Фуллер Д. «Управляй и подчиняйся!». - М., 1992
22. Энкельман Н. Преуспевать с радостью. /Пер. с нем.: - М.: Интерэксперт, Экономика, 1993.
23. Юкаева В. С. Управленческие решения: Учеб. пособие. - М.: Издательский дом «Дашков и К°», 1999. - 292 с.