

*Международный консорциум «Электронный университет»*

*Московский государственный университет экономики,  
статистики и информатики*

*Евразийский открытый институт*

---

**Т.И. Захарова**

# **Организационное поведение**

*Учебно-методический комплекс*

*Рекомендовано Учебно-методическим объединением по образованию  
в области антикризисного управления в качестве учебного пособия для  
студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности  
080503 «Антикризисное управление» и другим экономическим  
специальностям.*

**Москва 2009**

УДК 65  
ББК 65.290-2  
3 382

Захарова Т.И.  
3 382 **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ:** Учебно-методический комплекс. – М.:  
Изд. центр ЕАОИ. 2009. – 330 с.  
ISBN 978-5-374-117-4

УДК 65  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-374-00117-4

© Захарова Т.И., 2008  
© Оформление. Евразийский открытый институт, 2008

## Оглавление

<b>Предисловие к третьему изданию.....</b>	<b>5</b>
<b>Введение .....</b>	<b>7</b>
<b>Тема 1. Теории поведения человека в организации .....</b>	<b>9</b>
1.1. Становление концепции организационного поведения.....	9
1.2. Понятие об управлении.....	11
1.3. Развитие теории управления.....	11
1.4. Принципы управления .....	15
1.5. Современные теории управления.....	15
1.6. Наука управления в настоящее время .....	27
1.7. Классификация организационного поведения .....	30
<b>Тема 2. Конструирование и управление организацией.....</b>	<b>33</b>
2.1. Жизненные стадии и циклы организации.....	33
2.2. Функции управления организацией .....	37
2.3. Понятие и принципы построения управленческих структур .....	38
2.4. Принципы управления поведением организации .....	52
2.5. Внутрифирменное планирование как важнейшая функция управления поведением организации .....	76
2.6. Определение миссии и целей организации .....	80
2.7. Методы принятия управленческих решений .....	81
2.8. Формирование организационной культуры.....	83
2.9. Модели корпоративной культуры .....	96
2.10. Этические ценности и миссия организации .....	100
<b>Тема 3. Личность и коллектив .....</b>	<b>103</b>
3.1. Типическое и индивидуальное в характере человека .....	103
3.2. Методы психологических исследований .....	112
3.3. Психология взаимоотношений в организации.....	116
3.4. Развитие группы. Общие качества группы.....	119
3.5. Формальные и неформальные группы в организации .....	122
<b>Тема 4. Лидерство в организации.....</b>	<b>137</b>
4.1. Лидерство и групповая динамика .....	138
4.2. Функции лидера .....	141
4.3. Восприятие лидера его группой .....	144
4.4. Личностные характеристики лидеров .....	145
4.5. Основные теории лидерства .....	147
<b>Тема 5. Конфликты и их влияние на поведение человека в организации.....</b>	<b>153</b>
5.1. Конфликт как неотъемлемая составляющая жизни общества.....	153
5.2. Возникновение конфликта .....	159
5.3. Основные причины конфликтов в организациях.....	160
5.4. Конфликтные ситуации и виды выходов из них. Контроль над развитием конфликта .....	166
5.5. Деятельность менеджеров по урегулированию конфликтных ситуаций .....	171

<b>Тема 6. Коммуникативное поведение в организации.....</b>	<b>179</b>
6.1. Процесс коммуникации .....	179
6.2. Понятие об этикете .....	182
6.3. Организационное поведение в системе международного бизнеса .....	187
6.4. Этикет на официальных мероприятиях.....	196
6.5. Деловая этика или правила поведения в организации.....	199
<b>Тема 7. Роль мотивации персонала в рамках организационного поведения .....</b>	<b>209</b>
7.1. Потребности.....	210
7.2. Мотивы и мотивация трудовой деятельности .....	213
7.3. Стимулирование трудовой деятельности .....	220
7.4. Модель современной системы материальной мотивации .....	229
7.5. Прикладная концепция мотивации в корпоративно-ориентированных организациях .....	232
<b>Тема 8. Управление нововведениями в организации .....</b>	<b>241</b>
8.1. Понятие изменений и нововведений .....	241
8.2. Политика организации в отношении изменений.....	243
8.3. Сопротивления изменениям и их преодоление .....	244
8.4. Поведенческий маркетинг .....	246
8.5. Маркетинговая поведенческая культура организации .....	247
<b>Глоссарий .....</b>	<b>250</b>
<b>Список рекомендуемой литературы .....</b>	<b>261</b>
<b>Пособие для проведения семинарских занятий .....</b>	<b>263</b>
<b>Психологический практикум.....</b>	<b>273</b>
<b>Основные требования к написанию контрольных /курсовых работ.....</b>	<b>313</b>
<b>Примерная тематика контрольных /курсовых работ.....</b>	<b>315</b>
<b>Тест экзаменационный. Вариант №1.....</b>	<b>316</b>
<b>Тест экзаменационный. Вариант №2.....</b>	<b>320</b>
<b>Приложение.....</b>	<b>326</b>

## Предисловие к третьему изданию

Курс «Организационное поведение» входит в учебный план подготовки специалистов по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» и построен в соответствии с требованиями и содержанием Государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования.

«Организационное поведение» является ведущей общепрофессиональной дисциплиной в структуре учебного плана специальностей «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» и составляет основу для изучения специальных управленческих дисциплин, связанных с проблематикой развития и эффективного управления человеческими ресурсами современной организации.

Цель данного учебного пособия заключается в том, чтобы содействовать формированию квалифицированных менеджеров, способных принимать эффективные решения в области управления организационным поведением. В этой связи основная задача студентов заключается в усвоении основных теоретических положений и выработке практических навыков по формированию и управлению поведением персонала в организации.

Учебное пособие раскрывает содержательные и прикладные аспекты организационного поведения и включает следующие аспекты:

- теории поведения человека в организации;
- личность и организация;
- коммуникативное поведение в организации;
- мотивация и результативность организации;
- формирование группового поведения в организации;
- анализ и конструирование организации;
- управление поведением организации;
- лидерство в организации;
- изменения в организации;
- персональное развитие в организации;
- управление нововведениями в организации;
- поведенческий маркетинг;
- организационное поведение в системе международного бизнеса.

Материалы учебного пособия связаны с другими общепрофессиональными и специальными дисциплинами, формирующими специалистов в области менеджмента.

Содержание пособия основано на использовании передовых отечественных и зарубежных материалов, а также оригинальных авторских методик, разработанных на кафедре управления человеческими ресурсами московского государственного университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ).

Курс состоит из лекционных, практических, индивидуальных занятий, самостоятельной работы студентов и завершается итоговым рейтинг-контролем и выполнением конкретных индивидуальных заданий по данной дисциплине.

Для углубленного изучения данного курса в рамках учебно-исследовательской работы студентам предлагается подготовить реферат.

Лекционные занятия предназначены для теоретического осмысления и обобщения сложных разделов курса, которые освещаются, в основном, на проблемном уровне.

Практические занятия являются аудиторными. Они предназначены для закрепления и более глубокого изучения определенных аспектов лекционного материала на практике.

Самостоятельная работа является внеаудиторной и предназначена для самостоятельного ознакомления студента с определенными разделами курса по рекомендованным преподавателем материалам и подготовки к выполнению индивидуальных заданий по курсу.

Индивидуальные занятия предполагают работу каждого студента по индивидуальному (групповому) заданию и личный устный или письменный отчет по нему.

Текущий рейтинг-контроль проводится преподавателем в процессе проведения всех видов занятий. Промежуточный рейтинг-контроль предназначен для комплексной оценки освоения разделов курса и осуществляется путем подготовки студентами ответов на заданные вопросы.

Пособие предназначено для студентов высших учебных заведений, руководителей и специалистов в области менеджмента, а также для всех интересующихся и изучающих организационное поведение.

## Введение

Распад СССР вызвал появление крайне негативных явлений во всех сферах общественной и хозяйственной жизни страны: спад производства, развал сельского хозяйства, крах финансовой системы, всплеск преступности, коррумпированность бюрократического аппарата, резкое расслоение общества по уровню доходов, и, главное, обесценивание духовных и культурных ценностей.

«Единственно радикальным способом лечения экономики с «административно-командным синдромом» и низкой управляемостью общественными процессами, в которой явно отсутствовала система развитых экономических стимулов, практически не использовался арсенал социально-психологических методов, является превращение труда из поденного в свободный, движимый личным экономическим интересом и сознательной дисциплиной, и передача функций управления в руки порядочных и компетентных профессионалов» [13].

Наше общество постепенно начинает двигаться по этому пути. При всей сложности и противоречивости происходящих общественно-политических процессов мы имеем и принципиально важные достижения: переход от административно-командных методов к рыночным отношениям, от тоталитаризма к демократическим принципам управления.

Каковы же новые требования к управлению организацией? Принципиальные изменения в политической и экономической жизни страны требуют от руководителей предприятий и государственных служащих глубокого изучения современных методов и форм управления трудовыми коллективами.

Функции управленца значительно усложнились. Теперь он обязан не только думать о производственном и хозяйственном управлении своим предприятием, фирмой, но и постоянно решать стратегические вопросы, которые раньше рассматривались на уровне главка или министерства. Без изучения рынка, без поиска места для своих товаров на нем, без инновационных вложений, без укрепления корпоративной культуры – предприятие обречено.

Жизнь ставит перед руководителем компании такие сложные задачи, как внедрение новых технологий, организация выпуска новых, конкурентоспособных товаров и услуг не формальное, а фактическое внимание к качеству выпускаемой продукции, решение комплекса социальных вопросов, поиск новых методов стимулирования труда, развитие самоуправления и одновременно укрепление единоначалия и дисциплины. И еще одна новая и очень важная проблема – риск, ответственность. Сейчас судьба предприятия в руках руководителя и управленческого аппарата; помогать отстающему, как раньше, никто не будет.

Итак, изменения в политико-экономической жизни страны, а также такие экономические факторы, как значительное усиление конкуренции, необходимость привлечения новых технологий, появление личной ответственности руководителей организаций привели к тому, что резко повысилась необходимость в современных и квалифицированных руководителях, создающих такую корпоративную культуру, которая сможет организовать, сплотить и вдохновить весь коллектив компании.

В настоящий момент именно устойчивая организационная культура, сильный управленческий персонал компании – вот конкурентное преимущество перед другими фирмами, приносящее дополнительную прибыль. Сегодня на менеджеров ложится основная ответственность по достижению целей деятельности предприятия, направленной на получение прибыли. Необходимость временных и финансовых затрат на развитие персонала очевидна. А также понятно, что руководству, осуществляющему вклады в кадровую политику, естественно, хотелось бы видеть результат этих вкладов – повышение эффективности труда.

Появление самого понятия **организационное поведение** (Organization Behavior), обычно связывают с докладом Р. Гордона и Д. Хауэла (1959), в котором авторы на основе

анализа результатов опросов студентов и преподавателей бизнес-школ пришли к выводу, что будущим менеджерам-практикам недостаточно изучения психологии и что необходимо создание такой учебной дисциплины, которая охватывала бы широкий спектр вопросов, касающихся поведения людей и групп в организациях. Эта дисциплина должна была аккумулировать опыт практического менеджмента, управленческого консультирования и в научном плане основываться на концепциях и теориях не только психологии, но и социологии, теории организаций и других областей знания.

Структура дисциплины «Организационное поведение» была предложена в 1958 г. Г. Левиттом в его книге *Managerial Psychology*. Оглавление этой книги, затем многократно переизданной, фактически воспроизводится в большинстве учебников и пособий по организационному поведению. Логика изложения Г. Левитта носит простой и ясный характер и дана в такой последовательности:

- психологические явления, связанные с индивидуальным поведением человека и могущие иметь отношение к его жизни в организации;
- феномены общения и взаимодействия в парах;
- малые группы, насчитывающие до 20 участников; взаимодействие между малыми группами;
- группы, в которых могут участвовать до сотни человек;
- явления, характерные для больших групп, насчитывающих сотни и тысячи человек.

Основная задача изучения такой дисциплины, как «Организационное поведение» состоит в необходимости подготовки специалистов, способных участвовать в разработке оригинального подхода к созданию корпоративной культуры и атмосферы «изнутри» самой организации, которая помогла бы удержать не только управленческий персонал, но высококвалифицированный «поддерживающий» штат. Важно создать и сохранять такую обстановку в компании, чтобы работа в ней считалась престижной и пользовалась спросом на рынке труда.

Организационное поведение – это систематическое изучение поведения людей, а также отношений внутри организации. Поведение людей в организации не случайно. Каждый человек уникален, но отношения и поведение сотрудников в организации можно объяснить и даже предсказать, если анализировать его на трех уровнях: индивидуальном, групповом и организационном.

Стивен Коссен очень емко дает определение данной дисциплины: «Организационное поведение – это дисциплина, изучающая поведение людей и их взаимоотношения в организации с целью объединения нужд и устремлений каждого сотрудника в отдельности с нуждами и целями организации в целом» [55].

Организационное поведение – это предмет, который возник на пересечении многих дисциплин, внесших достаточный вклад в его становление: социологии, психологии, теорий организации, управления персоналом, физиологии труда, научная организация труда. Основанием для их объединения стал повышенный и избирательный интерес специалистов в области организационного поведения к проявлениям качеств человеческой деятельности на всех уровнях организации. Поэтому, если речь идет об органических или гуманитарных моделях функционирования организации, можно предположить, что они появились под влиянием рассматриваемой дисциплины. Многие достаточно распространенные в настоящее время макроконцепции менеджмента: обучающейся, адаптивной, креативной организации – составляют важные разделы дисциплины организационного поведения.



## Тема 1.

---

### Теории поведения человека в организации

*...Каждый из нас лишь человек,  
лишь попытка, лишь нечто куда-то движущееся.  
Но двигаться он должен туда,  
где находится совершенство  
... вовсе не к какому-то совершенному учению,  
а к совершенствованию себя самого.*

Герман Гессе

#### 1.1. Становление концепции организационного поведения

Изучение теорий организационного поведения требует рассмотрения истории развития науки в целом, которая вместе с обществом прошла путь *эволюции* – поступательного развития и последовательного совершенствования. Именно такая естественная форма становления науки подтверждает ее жизнеспособность.

В развитии науки организационного поведения следует выделить два этапа: эмпирический и научный.

Первые попытки осмыслить поведение человека возникли в глубокой древности на эмпирической основе. Фундаментальные проблемы личности были сформулированы в трудах великих древнегреческих мыслителей Сократа, Платона, Аристотеля и других философов в IV–V вв. до н.э. Они впервые в истории европейской общественной мысли поставили проблему взаимоотношений личности и общества, социальной среды, соотношения индивидуализма и коллективизма.

Вопросы поведения личности в окружающей среде рассматривались в различных религиозных учениях. В частности, идея примата коллектива над личностью питала раннее христианство и вместе с православием пришла на Русь. Православию присущи особый духовный настрой, чувство сопричастности и единения, сопереживания, взаимной любви и жертвенности.

Предпосылками становления научной концепции организационного поведения можно считать идеи свободы, равенства и братства французских просветителей (Вольтер, Ж.-Ж. Руссо, П.А. Гольбах), социалистов-утопистов (Т. Мор, Т. Кампанелла, Р. Оуэн) в середине XVIII в., классовое учение (К. Маркс), психологию народов (В. Вундт) в Германии в середине XIX в.

Многие идеи мыслителей прошлого и современности имеют прямое отношение к проблемам межличностного общения и группового взаимодействия людей.

На научной основе организационное поведение развивалось с середины XIX в. в рамках следующих учений.

*Детерминизм* – учение о причинной обусловленности и закономерности всех явлений – сформировался в середине XIX в. Он имеет две формы: механистическую и биологическую.

*Механистический детерминизм* основан на достижениях естествознания и техники. Этот подход предполагал жесткую детерминацию, строго однозначный характер всех связей и зависимостей. Поведение человека в организации трактовалось по типу взаимо-

действия физических тел. Он отразился в рационалистическом подходе к управлению, разработанном Ф. Тейлором, Г. Гантом, Г. Эмерсоном, А. Файолем и др.

*Биологический детерминизм* основан на теории эволюции Ч. Дарвина. На общество были перенесены принципы биологической жизни: естественный отбор, борьба за выживание. Поведение человека рассматривалось как производное от определяющих его факторов внешней и внутренней среды, прежде всего биологических.

*Бихевиоризм* – ведущее направление американской психологии начала XX в. (Дж. Уотсон, Э. Торндайк; в России связан с трудами известного физиолога И.П. Павлова). Согласно этой концепции, анализ поведения должен носить строго объективный характер и ограничиваться внешне наблюдаемыми реакциями. Все, что происходит внутри человека, изучить невозможно, поэтому человек выступает как некий «черный ящик». Личность есть не что иное как совокупность поведенческих реакций, присущих данному человеку. Та или иная поведенческая реакция возникает в ответ на определенный стимул, ситуацию.

Бихевиоризм представляет поведение человека по схеме «стимул–реакция», которая формируется на основе влияния в первую очередь внешних факторов. Манипулируя внешними раздражителями, можно довести до автоматизма любые нужные формы социального поведения.

Эта теория получила дальнейшее развитие в 1930-е гг. в концепции *необихевиоризма* (Б. Скиннер, Н. Миллер, Д. Хоманс), в которой в первоначальную схему были включены «промежуточные переменные» (мотивация, сознание). Последователи этих взглядов доказали, что любое поведение определяется своими последствиями, и сформулировали принцип обусловленности поведения.

В 1970-е гг. бихевиоризм представил свои взгляды в новом свете – в теории *социального научения*. Здесь одной из главных причин различных моделей Поведения человека представляется склонность подражать поведению других лиц с учетом того, насколько благоприятны могут быть результаты такого подражания. Таким образом, на человека влияют не только внешние условия: он также постоянно должен предвидеть последствия своего поведения путем его самостоятельной оценки.

*Гештальтпсихология* – одна из основных школ зарубежной психологии начала XX в. (М. Вертгеймер, В. Келлер, К. Левин). В ней использовался принцип системности и приоритета целого в динамике мотивации человеческого поведения. Данная теория основана на достижениях физики в Германии в тот же период. Она трактует поведение человека по типу взаимодействия частиц в поле, игнорируя сознание и психологические аспекты поведения.

*Фрейдизм* – психологическая концепция начала XX в. австрийского ученого З. Фрейда и развившееся на ее основе учение о психоанализе, основанное на исследовании глубинных пластов человеческой психики, ставящее в центр внимания бессознательные психические процессы и мотивации. В объяснении человеческого поведения использовалась трехуровневая модель психической структуры личности (Ид – Оно, Эго – Я и Супер-Эго – Сверх-Я), позволившая осветить проблемы психологии делового общения, конфликтов, механизмы снятия стрессового напряжения и способы психологической защиты. С позиции менеджмента важными являются следующие гипотезы фрейдизма:

- каждое психическое явление имеет определенную причину;
- бессознательные процессы играют более значительную роль в формировании мышления и поведения, чем сознательные;
- существуют три основные инстанции в организации психической деятельности человека: Ид, Эго и Супер-Эго, – которые объединяют сознание и подсознание человека и проявляются в его поведении.

Теория постулирует: чтобы понять истинное поведение, необходимо раскодировать подсознательную (бессознательную) часть личности и определить силу влияния на личность моральных установок.

Учение Фрейда о психоанализе послужило импульсом для развития актуальной в настоящее время концепции *неофрейдизма* (Э. Фромм), в рамках которой изучены различные формы межличностных отношений, стрессового поведения, человеческой агрессивности.

*Гуманистическая психология* – ведущее направление современной психологии сформировалось в 1960-е гг. в США (Г.А. Мюррей, Г. Мерфи, Г. Олпорт и др.). Одной из основ концепции стал экзистенциализм – ориентация на проблемы и трудности личностного выбора и ответственности в определении смысла существования. Последний отстаивает право человека быть самим собой, сохранять свою целостность, уникальность и неповторимость.

*Управленческая психология* – ведущая отрасль современного знания, отражающая междисциплинарное научно-практическое направление, целью которого является психологическое обеспечение решения проблем управленческой деятельности. Управленческая психология изучает личность работника в организации и влияние организации на социально-психологическую структуру и развитие коллектива.

Каждое научное направление имело свои ограничения, но в целом способствовало формированию современной концепции организационного поведения.

## 1.2. Понятие об управлении

**Управление** – это всеобъемлющее понятие, включающее в себя все действия и всех лиц, принимающих решения, в которые входят процессы планирования, оценки, реализации проекта и контроля. В некотором смысле плановые и оперативные решения неразличимы, характерным признаком служит лишь порядок их следования. Будучи не в силах справиться с трудными проблемами, мы склонны заменять их более легкими.

Теория управления как наука возникла в конце прошлого века и с тех пор претерпела значительные изменения.

Само понятие «научное управление» впервые ввел в обиход не Фридерик У. Тейлор, по праву считающийся родоначальником теории управления, а представитель американских фрахтовых компаний Луис Брандейс в 1910 г. Впоследствии и сам Тейлор широко пользовался этим понятием подчеркивая, что «управление – это подлинная наука, опирающаяся на точно определенные законы, правила и принципы».

Позднее Лютер Гьюлик, теоретик в области управления 1930–1940-х годов, заявил, что управление становится наукой, потому что оно систематически изучает явления, которые сгруппированы в различные теории, и потому что «стремится на системной основе понять, почему и как люди систематически работают вместе для достижения определенных целей и для того, чтобы сделать эти системы сотрудничества более полезными для человечества».

Вполне очевидно, что эволюция теории и практики управления тесно связана с развитием промышленности и науки вообще. Видимо, эти процессы являются сопутствующими и тесно переплетены друг с другом.

## 1.3. Развитие теории управления

### Классическая школа управления (1911 год)

Осознание управления как профессии, опирающейся на разнообразные достижения междисциплинарной, пока еще очень молодой, быстро и неравномерно развивающейся области научного и практического знания, занимает прочное место в современной цивилизации. Получив в начале века наиболее четкое выражение в концепциях научного

управления Фредерика Тейлора, идеальной бюрократии Макса Вебера, науки администрирования Анри Файоля, эта область знаний первоначально пошла по пути жесткого *рационализма в управлении*.

В рамках классической школы уделялось внимание рациональному поведению человека. При этом человеку отводилась роль механизма в среде производства. Так, Тейлор сводил труд лишь к физиологическим затратам, измеряя напряжение, скорость реакции, и на этом рассчитывал законы нагрузки на организм. Используя наблюдения, замеры, анализ, он попытался устранить лишние, непродуктивные движения. Кроме того, он обращал внимание на введение целесообразных режимов смены труда и отдыха.

Таким образом, согласно концепции Тейлора необходимо оптимально приспособить человека к машине.

Немецкий социолог Макс Вебер также считал, что жесткий порядок, подкрепляемый соответствующими правилами, является наиболее эффективным методом работы.

Развитие идей Ф. Тейлора и М. Вебера было продолжено А. Файолем. Он попытался исследовать организационную структуру управления и дал рекомендации по улучшению линейной структуры. По его теории, руководящий субъект должен курировать корреспонденцию двух субъектов.

По мере развития экономического прогресса появляется необходимость переосмысления способов управления. В соответствии с концепцией гибкой производственной системы, предусматривается более однородная квалификация персонала. Планирование и подготовка производства осуществляются самим коллективом.

Так центральными проблемами в управлении персоналом становятся мотивация и квалификация. Но управлять умственной деятельностью оказалось намного сложнее, чем физической. Этот факт требовал нового поиска подходов к управлению персоналом.

### **Школа человеческих отношений. Поведенческая школа (1930–1960 гг.)**

Порожденные «классической школой» технократические иллюзии в управлении начали развеиваться уже в 30-е годы XX в. Рационализм в менеджменте при всех его достоинствах, как оказалось, далеко не единственный, а во многих случаях и не лучший путь повышения эффективности работы реальных предприятий и организаций.

В качестве реакции на ограниченность управленческого рационализма в системе управленческих знаний прочно утвердилось другое направление – *поведенческое*, основанное на привлечении достижений психологии, социологии, культурной антропологии для углубления понимания реальной сути управления в организациях, в более крупных социальных системах.

Начало этому направлению положил американский социолог и психолог Элтон Мэйо, которого считают одним из основоположников индустриальной социологии и социологии труда. Самый большой его вклад в развитие социологии управления и индустриальной социологии – это знаменитые Хоторнские эксперименты в «Western Electric Company» около Чикаго.

Изучая влияние различных факторов (условия и организация труда, заработная плата, межличностные отношения и стиль руководства) на повышение производительности труда на промышленном предприятии, Мэйо открыл роль человеческого и группового факторов. Он пришел к выводу, что политика человеческих отношений должна включать ряд мероприятий по улучшению условий труда, условий для отдыха и проведения свободного времени.

На этой основе осуществлялась выработка рекомендаций по совершенствованию «человеческих отношений», мобилизации «человеческого фактора», развитию участия трудящихся в управлении, повышению эффективности лидерства.

### Системный подход

Два рассмотренных направления – рационалистическое и поведенческое – развивались, хотя и параллельно, но часто конфликтуя между собой. В послевоенные годы развитие теории систем, кибернетики, экономико-математических методов для анализа и обоснования управленческих решений, компьютеризация управления (сделавшая с изобретением персональных компьютеров особенно мощный качественный скачок) способствовали активному использованию в управлении системного подхода. Это привело к известному усложнению науки управления и управленческих знаний. В подобном ключе развивалось и поведенческое направление.

Углублялось осмысление и изучение организаций как социальных систем. Сильное влияние на мышление управляющих оказали в 50–60-е годы:

1. идеи «постбюрократических организаций», «организационного гуманизма»;
2. представления о предприятии как об открытой системе, активно взаимодействующей со своей средой и, в конечном счете, приспособляющей свое внутреннее строение к ее «организационному контексту», то есть состоянию внешней среды предприятия, его размерам, целям и технологии деятельности, качествам людей, формирующих его «человеческий капитал».

В одних ситуациях обоснованными, эффективно работающими оказывались жестко организованные, даже бюрократизированные, системы управления, в других – организации, построенные на принципах дебюрократизации, внутренней свободы, саморегулирования.

### Ситуационный подход

На рубеже 70-х годов широкую популярность завоевали идеи ситуационного подхода, в рамках которого доказывалась правомочность различных типов систем управления – как жестко регламентированных, так и основанных на внутренней свободе – в зависимости от конкретных характеристик «организационного контекста». Это, в известной мере, примирило тех, кто делал ставку на рациональные системы, и тех, кто видел главный источник эффективности в мобилизации потенциала, заложенного в людях.

Отношение к научному, в частности математическому инструментарию, как и к бихевиористским приемам манипулирования поведением людей, стало еще более спокойным, когда в начале 80-х годов была осознана огромная важность «организационной культуры» как характеристики интегрирующей, собирающей, словно в фокусе, все особенности предприятия: и системные, и поведенческие. Маятник вновь качнулся от технократизма к гуманизму в управлении.

Развитие теории управления и, прежде всего, управления людьми в процессе производственной деятельности описывается авторами с различных позиций. Например, Р. Скотт, рассматривая теорию управления в развитии с двух точек зрения: закрытой и открытой систем и рационального и социального факторов, выделил четыре этапа в развитии теории и практики управления (см. таблицу 1).

Под открытой системой он понимал систему, воспринимающую и реагирующую (в отличие от замкнутой) на внешние воздействия, будь то изменение цен на сырье, ужесточение конкурентной борьбы или другие факторы.

Рациональный фактор управления, по Скотту, в противовес социальному, низводит роль человека в процессе производства до простого механизма, отдавая приоритет чисто техническим аспектам.

Выделенные Р. Скоттом четыре этапа достаточно удачно конкретизируются и дополняются классификацией А. Силады, который характеризует теории управления на фоне эволюции среды (прежде всего науки и промышленности), а также управленческим континуумом Клода Ст. Джоржа младшего.



## Эволюция мысли о процессе управления

Вклад в развитие науки	Выдающиеся представители	Внешняя среда
<b>Классическая школа</b>		
Научное управление; система контроля; хронометраж; изучение движений; функции управления; административная теория	Гант (1908), Тейлор (1911), Гилберт (1914), Черч (1914), Файоль (1916), Муни и Рейли (1931), Девис (1935), Урвик (1943), Гьюлик (1943)	Рост размеров организации; рост рынка товаров и услуг; Первая мировая война; депрессия; постиндустриальная революция; снижение роли собственника в управлении; рост влияния профессиональных менеджеров
<b>Поведенческая школа</b>		
Партисипативный подход; прикладная мотивация; профессиональные менеджеры; Хоторнские эксперименты; управление в целом	Ротлисбергер (1939), Барнард (1938), Мэйо (1945), Друкер (1945), Макгрегор (1960), Ликерт (1961)	Вторая мировая война; рост числа профсоюзов; потребность в подготовленных менеджерах
<b>Школа управленческой науки</b>		
Исследование операций; моделирование; теория игр; теория решений; математические модели	Черчмен (1957), Марч и Саймон (1958), Форрестер (1961), Райфа (1968)	Рост размеров корпораций, конгломераты; «холодная война»; спад производства; военно-промышленный комплекс
<b>Ситуационный подход в управлении</b>		
Динамическое окружение; органокомеханистическая теория; матричные разработки; социальная ответственность; организационные изменения; информационная система	Бернс и Сталкер (1961), Вудфорт (1965), Томпсон (1967), Лоуренц и Лорш (1967)	Расширяющаяся экономика; космическое соперничество; высокотехнологичные продукты; война во Вьетнаме; борьба за гражданские права; рост числа профессий, требующих высокой квалификации

## Развитие менеджмента в России

Начало развития менеджмента в России было положено в XVII в., когда начался процесс слияния областей, земель и княжеств. В развитии системы государственного управления важную роль сыграл А.Л. Ордин-Нащокин, сделавший попытку введения городского самоуправления в западных приграничных городах России. Особую эпоху в развитии менеджмента составляют петровские реформы по совершенствованию управления экономикой. Преобразования Петра I в центральном и местном управлении охватывали следующие области: развитие крупной промышленности и государственная поддержка ремесленных производств, содействие развитию сельского хозяйства, укрепление финансовой системы, активизация развития внешней и внутренней торговли. Управленческие идеи И.Т. Посошкова: разделение богатства на вещественное (богатство государства и народа) и невещественное (эффективное управление страной и наличие справедливых законов). Идеи государственного управления нашли свое отражение в трудах А.П. Волынского. В области управления хозяйственными делами России В.Н. Татищев особое значение придавал управлению финансовой политикой. Во второй половине XVIII в. управленческая мысль развивалась в духе реформ Екатерины II. Особую роль в развитии менеджмента в XIX в. сыграл М.М. Сперанский. Систему власти он предложил разделить на три части: законодательную, исполнительную и судебную. В начале XX в. управленческие преобразо-

вания осуществлялись под руководством таких деятелей, как С.Ю. Витте и А.С. Столыпин. Программа реформ Столыпина затрагивала все отрасли государственного управления и была рассчитана, по замыслу автора, на 20 лет. Речь в основном шла о децентрализации управления Россией. Советский менеджмент берет отсчет с 7 ноября 1917г. Всероссийский центральный исполнительный комитет (ВЦИК) осуществил ряд мер: введение рабочего контроля, создание Высшего совета народного хозяйства, образование местных органов экономического управления. Период «военного коммунизма» характеризуется директивно-командными методами управления сверху. В период новой экономической политики с позиций управления выделялось три уровня: высший, средний и низший.

#### 1.4. Принципы управления

С начала XX века (т.е. с момента зарождения теории управления) и до 60-х годов принципы управления были построены по закрытому типу. Иначе говоря, руководителей мало интересовали проблемы, возникающие за пределами предприятий, а именно: конкуренция, вопросы сбыта и другие внешние проблемы. Работа фирмы рассматривалась как закрытая система.

На таких позициях в течение долгого времени базировалась управленческая деятельность и в нашей стране.

Лишь с развитием общества, усложнением выпускаемой продукции, ростом наукоемких производств управленческая наука стала подходить к решению возникающих проблем исходя из того обстоятельства, что работа фирмы во многом обусловлена внешней средой.

С другой стороны, как это видно в табл. 2, имеет место смена направления от рационального фактора к социальному. Рациональный (или механический) фактор имеет в виду достижение конкретных целей – прежде всего, максимизацию прибыли. Исходя из этого построена вся работа организации.

Таблица 2

Системы управления

	Закрытая система	Открытая система
<b>Фактор рациональный</b>	1). 1900-1930 гг. Вебер Тейлор	3). 1960-1970 гг. Чандлер Лоуренс Лорш
<b>Фактор социальный</b>	2). 1930-1960 гг. Мэйо и др. Барнард Селзинк	4). 1970 – по настоящее время Уэйк Марч

Со временем управленческая мысль пришла к пониманию того, что получение максимальной прибыли возможно лишь при совпадении интересов и целей фирмы с интересами исполнителей, т.е. рабочих и служащих, что, в свою очередь, привело к смещению рационализма в сторону ориентации на человеческий фактор.

#### 1.5. Современные теории управления

Долгое время происходил количественный рост поведенческой школы, пока в 1960 г. не осуществился качественный скачок. Взгляды Э. Мэйо и его последователей получили свое развитие в трудах Дугласа МакГрегора.

МакГрегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:

- задания, которые он получает;
- качество выполнения задания;
- время получения задания;
- ожидаемое время выполнения задания;
- средства, имеющиеся для выполнения задания;
- коллектив (окружение), в котором он работает;
- инструкции, полученные им;
- убеждение его в посильности задания;
- убеждение его в вознаграждении за успешную работу;
- размер вознаграждения за проведенную работу;
- уровень его вовлечения в круг проблем, связанных с работой.

Все эти факторы, которые зависят от руководителя, в той или иной мере влияют на подчиненного и определяют качество и интенсивность его труда. На основе этих факторов МакГрегор сформулировал два различных подхода к управлению, которые назвал теориями «Х» и «У».

Теория «Х» и теория «У» по вопросу о поведении человека могут быть представлены следующим образом.

#### **Теория «Х»**

- Человек изначально не любит работать и будет избегать работы.
- Поскольку человек не любит работать, его следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием, чтобы заставить работать для достижения целей организации.
- Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он предпочитает избегать ответственности, у него мало честолюбия, ему нужна безопасность.

#### **Теория «У»**

- Работа для человека так же естественна, как игра.
- Внешний контроль не единственное средство объединения усилий для достижения целей организации. Человек может осуществить самоуправление и самоконтроль, служа целям, которым он привержен; приверженность формируется как результат наград, связанных с достижением целей.
- Средний человек стремится к ответственности, его желание избежать ответственности, как правило, результат прошлого разочарования и вызвано плохим руководством сверху.
- Средний человек наделен высоким уровнем воображения и изобретательности, которые редко используются в современной жизни, что ведет к разочарованию человека и превращает его в противника организации.

Как видно, теория «Х» воплощает чисто авторитарный стиль управления, а теория «У» является демократическим стилем управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе. В чистом виде теории «Х» и «У» являются взаимоисключающими и диаметрально противоположными. Но это деление чисто теоретическое, и на практике имеет место комбинация различных стилей управления. Такое явление называется сочетанием стилей руководства. (Подробнее о теориях «Х» и «У» см. п. 7.2).

Дальнейшее совершенствование подходов к управлению было связано с развитием организации как системы открытого типа.



### Методы управленческого влияния

*Управленческое влияние* – разновидность суггестии – внушения. Его целью является побуждение другого сделать что-либо, стимулирование, создание установки, управление мотивами.

Чаще всего в качестве коммуникативно-управленческого влияния используются распоряжения, уговоры, угрозы и просьбы. Если о приказах и просьбах уже шла речь выше, то уговоры и угрозы не следует сбрасывать со счетов.

Руководитель, прибегая к уговорам, может взывать к чувству совести и ответственности, обращаться к логике и здравому смыслу, к заинтересованности и лояльности. Подход на основе уговоров может быть эффективным, если он умело применен и человек понимает, что от него требуется; более того, если он понимает то, что уговоры лишь один из механизмов управления. Уговоры чаще всего выступают в виде завуалированных торгов по принципу: «Ты – мне, я – тебе». Это наиболее простой и эффективный путь достижения успеха.

Однако этот метод как условный рефлекс очень быстро закрепляется, и тогда подобная форма управления просто трансформируется в незавуалированные торги, в которых ставки стимула будут неуклонно повышаться.

Не следует опираться на метод уговоров по принципу: «В последний раз». Более эффективен метод уговоров, соединенных с поощрением-комплиментом: «Вы же знаете, что только вы способны это сделать». Но злоупотреблять этим методом тоже не следует. Чаще всего задействуется метод уговоров в экстремальных ситуациях, как-то: «План трещит...» или «Все в командировках, и это дело больше некому поручить...». В любом случае метод уговоров при всей его простоте достаточно неэффективен и имеет, как выяснилось, массу побочных эффектов.

Когда уговоры перестают «срабатывать» как мягкий стиль коммуникативно-управленческого влияния, обычно задействуется жесткий стиль влияния – угрозы. Всякие угрозы вообще необоснованны. Если и можно говорить о каких-то основаниях, то лишь о том, что страх иногда является достаточным (но это не значит, что хорошим) мотивом для действия. На короткое время он может сработать, но нужно помнить о том, что он не может быть мотивом долговременной, а тем более целесообразной деятельности.

Угроза имеет еще больше отрицательных побочных последствий: обида, разрыв деловых отношений, желание возместить ущерб от отрицательных эмоций в виде мести и т.п. Тактический прием угрозы – это всегда противоборство велений. В нем явно определим победитель и побежденный. Но часто оказывается, что побежденными оказываются соображения дела.

Успешное влияние может быть достигнуто, если реализованы следующие цели:

1. Руководителю удалось помочь подчиненным в их самооценках.
2. Формируя мотив, требуют максимальной практичности. Следует начинать с небольших положительных изменений.
3. Для оказания устойчивого влияния следует все показывать на своем личном примере.
4. Влияние будет успешным, если достигнуто согласование в целях.
5. Мощным мотивом влияния является способность увидеть грозящие опасности или ущерб и формирование коллективного стремления избежать его.

#### Устное распоряжение

Устные распоряжения могут быть оценкой, директивой, инструкцией, формой распорядительной информации. Техника и методика делового общения включает в себя простые правила устных распоряжений.

*Правило 1.* Устное распоряжение должно отдаваться в явной форме.

Это означает, что устное распоряжение выступает в форме очевидного, прямого и однозначного предложения выполнить некоторое действие, а не в форме намека, пожелания, обговаривания мотива и стимула.

*Правило 2.* Устное распоряжение должно отдаваться лично исполнителю, а не через вторые руки.

Распоряжение, переданное через кого-то, звучит как отказ в уважении лицу, которому оно адресуется. Этим просто снижается значимость и важность данного распоряжения.

*Правило 3.* Устное распоряжение – эмоциональный знак.

Кроме того, что устное распоряжение – инструкция и распорядительная информация, это еще и факт делового общения, проводимого на определенной эмоциональной волне. Оно должно характеризовать степень конфликтности и доверительности.

*Правило 4.* Отдавая устное распоряжение, не стоит говорить «Мне нужно», «Я хочу» и т.п., так как создается впечатление, что этого хочет только руководитель, что это нужно лично ему для удовлетворения его потребностей.

Методы воздействия на окружающих могут быть сильнодействующими и убедительными. Их можно использовать для достижения конструктивных целей, а равно и для всяких афер и махинаций. Поэтому человек, стремящийся оказывать влияние на окружающих, должен, прежде всего, отдавать себе отчет в том, насколько морально обоснованы его цели.

Для того чтобы успешно влиять на окружающих, следует учесть несколько моментов:

- Влиятельность – это свойство заслуживающих доверие людей.
- Необходимо вознаграждать (поощрять) положительные изменения.
- Наши ожидания влияют на окружающих.
- Публичное выражение своих взглядов укрепляет новое отношение.
- Нам необходимо и самим следовать своим поучениям.
- Ключевым фактором является личное взаимопонимание.

### Модели управления людскими ресурсами

На этом фоне специалист по японскому менеджменту Ульям Оучи предложил свое понимание рассматриваемого вопроса, получившее название теории «Z» и теории «A», чему в немалой степени способствовали отличия в управлении в японской и американской экономиках (см. табл. 3).

Таблица 3

#### Характеристика управления в американской и японской фирмах

Поход	Тип «А» Американские организации	Тип «Z» Японские организации
Человеческий капитал	Малые вложения в обучение Обучение конкретным навыкам Формализованная оценка	Крупные вложения в обучение Общее обучение Неформализованная оценка
Трудовой рынок	На первом месте внешние факторы Краткосрочный найм Специализированная лестница продвижения	На первом месте внутренние факторы Долгосрочный найм Неспециализированная лестница продвижения
Преданность организации	Прямые контракты по найму Внешние стимулы Индивидуальные рабочие задания	Подразумеваемые контракты Внутренние стимулы Групповая ориентация в работе

Теории «А» и «Z», а также теории «Х» и «У» на более высоком уровне развития повторяют теорию «кнута и пряника».

Понятно, что современная практика отдает предпочтение теориям «У» и «Z», во всяком случае, все японские и передовые компании других стран не только используют рекомендации именно этих теорий, но и активно развивают их.

Разработка управленческой теории происходит в настоящее время децентрализованно; в основном крупные фирмы берут на вооружение известные положения Оучи и адаптируют их применительно к своему производству.

Однако не имеет смысла перенимать современные зарубежные модели без учета нашей внутренней специфики. Необходимо понимать, что отказ от рационализма в управлении произошел в развитых капиталистических странах лишь в середине 1970-х годов, когда предложение там уже бесповоротно стало превышать спрос. В ближайшее время такого положения на рынке нашей страны ожидать не приходится.

С другой стороны, нельзя игнорировать и различные уровни потребностей нашего и, например, японского рабочего, а это в конечном итоге определяет подход к управлению и коллективом, и конкретным человеком. Иными словами, если в более развитых странах в основном удовлетворены потребности, связанные с обеспечением «выживания» (пища, одежда и т.д.), то в России в настоящий момент основная задача – обеспечить выполнение именно физиологических потребностей. Естественно, что различными будут и методы воздействия на людей в процессе управления, и само управление в целом.

Вообще теория и практика управления, как правило, развиваются эволюционно, без прорывов и скачков. Прогнозировать развитие теории управления трудно, можно лишь предположить, что она адекватно отреагирует на развитие промышленности.

### **Понятие «Менеджмент»**

Один из очевидных путей приспособления к рынку состоит в перенятии опыта стран, живущих в его условиях уже не одну сотню лет. Весьма ценным аспектом этого опыта в XX веке стала сфера деятельности и область знаний, охватываемая емким понятием «менеджмент».

В английском языке *management* – управление, заведование, организация; это понятие чуть уже, чем русское слово управление. Менеджмент есть управление производством, совокупность принципов, методов, средств и форм которого разработана с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

Есть и другое определение менеджмента: умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей, работающих в организации.

При этом, когда говорят «менеджмент», подразумевают и людей – менеджеров, профессионально осуществляющих функцию управления.

### **Менеджер – «руководитель»**

Менеджер от англ. *manager* – наемный профессиональный управляющий, специалист по управлению. Из этого видно, что пришедшее из иностранного языка слово несет в себе больше, чем русское «руководитель». Руководитель, по регламентам Министерства экономики и Министерства труда, – тот у кого под началом находится не менее 2 человек. Поэтому нельзя считать менеджером любого инженера или экономиста занятого управлением. Менеджер – это человек, имеющий специальную подготовку. Это тот кто несет полную ответственность (юридическую, финансовую, производственную и др.) за отдельный ограниченный от других участков работы, при этом не существенно есть ли у него подчиненные.

Невозможно достичь успеха без выдающихся менеджеров, способных повести за собой людей. Как ведет себя настоящий менеджер? В чем состоит цель обучения управляющих? Эти вопросы начали задавать себе не сегодня, хотя, как ни странно, и сейчас

они остаются столь же актуальными, как и в конце 60-х годов, когда и Америка, и Европа переживали настоящий бум менеджмента.

В школах бизнеса и университетах сформировалось два крупных направления.

Первое было ориентировано на расчеты, оно видело в количественных методах управления предприятием, направленных на получение оптимальных объемов прибыли, задачи каждого хорошего управляющего. Победное шествие компьютеров укрепило эти представления. Управляющие информационные системы могут обрабатывать миллионы цифр, находить нужные комбинации и сигнализировать о вариантах решений, являющихся с большой вероятностью оптимальными. Это направление актуально и сейчас.

Другая школа видела истоки решаемых проблем не в цифрах, а в людях, труд которых лежит в основе всех результатов. Ее представители считают важным разгадать загадки того или иного поведения людей в рамках организации и выявить, когда и при каких условиях люди работают наиболее эффективно или, наоборот, что отвращает их от работы и вызывает апатию. Центральным понятием здесь стала мотивация. Такой позиции придерживаются представители уже знакомой нам «поведенческой школы».

Один из исследователей этой проблемы шел совершенно особым путем, но он до сих пор оказывает очень серьезное влияние на процесс обучения управляющих. Речь идет о профессоре Роберте Блейке и его «решетке» менеджмента (рис. 1).

Каждый управляющий должен знать свою «решетку», она поможет иметь правильную ориентировку, четче определить цели, повысить квалификацию. Блейк и его сотрудница Джейн Мутон уже давно, до получивших сегодня признания идей «гуманизации», пришли к выводу, что любой результат достигается в «силовом поле» между производством и человеком. Первая силовая линия ведет к максимальному объему производства, выражающемуся в разнообразных формах товаров и услуг. Постоянными целями здесь, в частности, являются максимально высокий объем прибыли, снижение издержек производства и т.п. Если при этом пытаться повысить производительность любой ценой без оглядки на сотрудников, то это может привести к плачевным результатам.

Вторая силовая линия направлена на человека. Она направлена на то, чтобы условия труда в наибольшей степени отвечали его потребностям и желаниям. Хорошее самочувствие и удовлетворение работой – вот вторая цель. Между этими двумя линиями есть определенное противоречие. При этом образуется некоторое поле, как это показано на рисунке.

**Внимание к производству**

Внимание к человеку	9	1.9								9.9
	8									
	7									
	6									
	5				5.5					
	4									
	3									
	2									
	1	1.1								1.9
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

*Рис. 1. Решетка Блейка*

1.1. Минимальное внимание к результатам производства и человеку.

1.9. Заинтересованное внимание к человеческим нуждам создает дружественную атмосферу и соответствующий темп производства.

5.5. Удовлетворительные результаты, средняя удовлетворенность работой, склонность к компромиссам и традициям тормозит развитие оптимистического взгляда.

9.1. Достигается крупный производственный результат без внимания к человеку.

9.9. Высокие результаты получают заинтересованные сотрудники, преследующие общую цель.

Управляющий типа 9.1. – плохой руководитель.

Его противоположность – руководитель, ориентированный на тип управления 1.9. Этот стиль управления ставит на первое место человеческие отношения, производительность оказывается на втором плане. Девизом становится утверждение, что и на предприятии надо оставаться человеком. Не упускается возможность просто попить кофе, поделиться своими сомнениями. Если при этом не отрабатывается содержание, то груз перекладывается на других. Таким образом, руководитель типа 1.9 также оказывается неподходящим. Неисключено, что многие сотрудники будут прославлять созданную им атмосферу в коллективе, пока им не станет очевиден допущенный перекося. Конфликты, насильственно подавляемые руководителем 9.1, оказываются под сукном у руководителя 1.9. Конфликты нарушают установленную им гармонию всех со всеми. Сотрудники, не имея стимулов, становятся малоинициативными и теряют интерес к творчеству.

Обратимся к центру решетки. Управляющие, соответствующие этому положению, стремятся к надежному среднему уровню, их удовлетворяет и средний результат. Их девиз – «Не хватать звезд с небес». Не слишком высокого они мнения и об успехах «гуманизации». Волшебная формула – компромисс. 50% от возможного при половинной заинтересованности в труде – оценка результатов такого управления.

Следующий тип управляющего 1.1. Эти люди ни к чему не стремятся – ни к производственным результатам, ни к установлению гуманных условий производства. Возможно ли, чтобы такие люди занимали руководящие должности? Вряд ли. Подобное отношение можно встретить со стороны обычных сотрудников: работать так, чтобы не быть уволенными и не заботиться ни о ком и ни о чем.

Стиль управления 9.9 состоит в умении так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственно значимости. Если же при этом будут еще и созданы условия работы, позволяющие им наилучшим образом использовать свои возможности, то идеал позиции 9.9 кажется не таким уж несостоятельным.

Менеджмент можно рассматривать как процесс управления в условиях многообразия различных обстоятельств и интенсивного воздействия на объект управления факторов внешней среды.

Управление производительностью как составная часть управления промышленным производством впервые было поставлено на научную основу Тейлором, который «упорно настаивал на необходимости точнейшего определения того предела скорости при котором работа может в нормальных условиях не замедляться, ... не причиняя рабочему никакого вреда». Подход, предложенный Тейлором, позволял не только достаточно, но и существенно ее повысить, причем труд исполнителей регламентировался так же, как и работа оборудования.

Какая же результативность может быть достигнута исполнителем? Роберт И. Но-лан, президент одноименной компании, предложил следующую градацию показателей производительности.



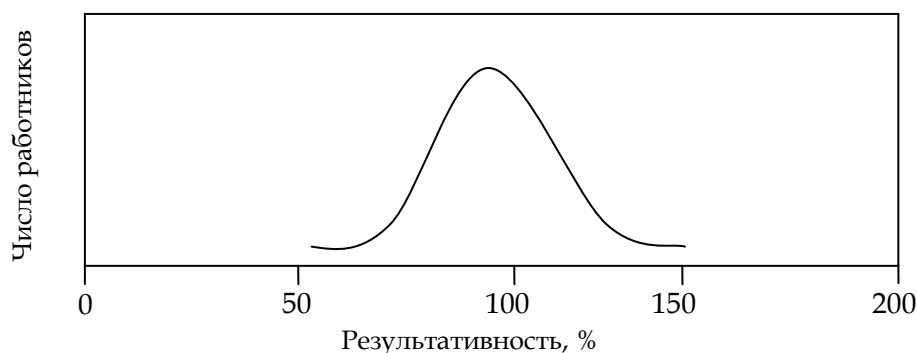


Рис.2

50%-ная производительность – обычный уровень производительности, когда не принимают серьезных мер для ее повышения. Диапазон 40–60% не означает, что люди работают половину рабочего времени. 50%-ная производительность указывает на то, что исполнители за все предусмотренное время выполняют лишь половину регламентированной работы.

70%-ная производительность – тот уровень, который может быть принят за минимально допустимый. Работа с меньшей производительностью для фирмы невыгодна.

100%-ная производительность взята за точку отсчета. Данный уровень производительности может обеспечить средний работник при соответствующей квалификации без чрезмерного напряжения сил.

Далеко не все работники способны обеспечить 100%-ную производительность. Нижней границей производительности, на которую должен выйти исполнитель, имеющий определенный стаж работы, является уровень в 85%.

120%-ная производительность – тот уровень, на который ориентирует система материального поощрения. Средний работник может работать на таком уровне с существенным напряжением своих сил. Поэтому работа с такой производительностью должна быть соответствующим образом стимулирована.

135%-ная производительность может быть достигнута при максимальном напряжении сил и лишь очень хорошими работниками. Для выполнения таких норм нужны соответствующие способности.

Конечно, приведенная градация во многом носит приближенный характер и зависит от отрасли, от типа производства, вида работ и т.д., однако соотношение 1:3 в целом остается неизменным.

Кроме того, следует отметить, что не любую работу можно пронормировать. Труд исполнителя не имеет смысла регламентировать, если работа не носит непрерывного характера, объем выполняемой работы мал, сотрудники выполняют разнородные задачи.

При выборе способов стимулирования желательно учитывать положения теории Фредерика Херцберга, доказывающей, что в производственном процессе действуют не только стимуляторы, но и антистимуляторы, которые связаны практически со всем спектром производственных факторов, т.е. и со стратегией компании, и с действующими способами контроля, и с системой заработной платы.

Между тем возможности работников не всегда соответствуют возложенным на них функциям. Когда талантливому инженеру предлагают заниматься рутинной работой или, что чаще встречается, его перестает удовлетворять роль «винтика» в гигантской машине производства, когда машинистка зевает в промежутках между заданиями, отнимающими 10% ее потенциальных возможностей, то, как правило, прибавка к зарплате производительность труда существенно не повышает.

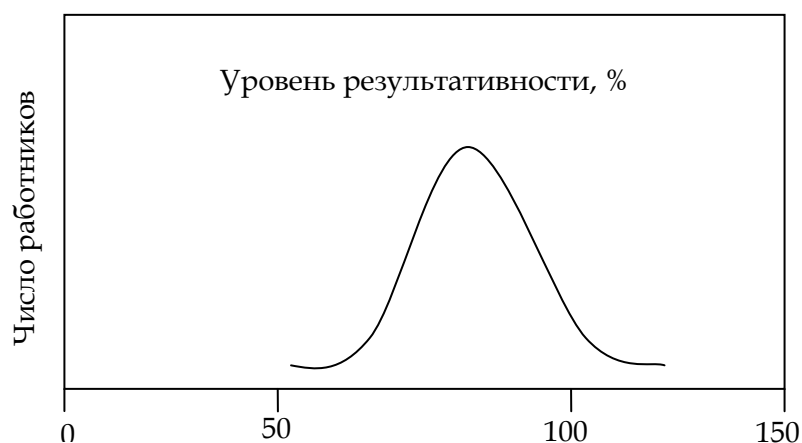


Рис. 3. До внедрения стимулирующих систем

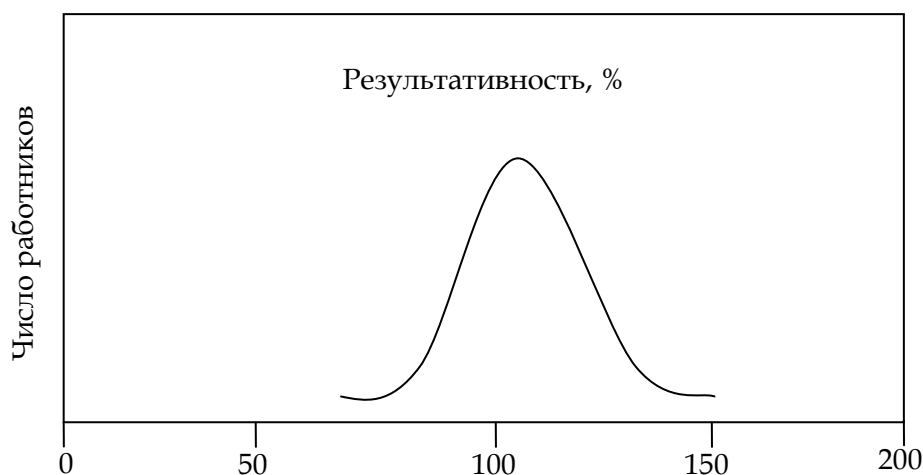


Рис. 4. После внедрения стимулирующих систем

Различие уровней результативности до и после применения систем стимулирования наглядно показано на рис. 2–4.

То, что люди зарабатывают себе на хлеб делом им не интересным, является давней бедой человечества. Херцберг предложил, что не человека надо подстраивать под работу, а работу под человека. Добиваются этого различными методами, как-то: варьирование продолжительности рабочего дня, изменение методов оплаты труда, участие в прибылях и т.д. Успехи зарубежных компаний в этом направлении относительно невелики. Здесь необходимо рассмотреть основную движущую силу деятельности человека – мотивацию.

Важнейшей структурной составляющей системы мотивации является стимулирование изобретательской деятельности.

Наряду с материальным стимулированием рационализаторской работы постоянное внимание следует уделять моральным стимулам.

Для всех ведущих компаний характерен принцип «не оставлять ни одного предложения, пусть даже незначительного, без ответа». С этой целью на фирме «Toyota» ведется ежемесячный учет предложений, которые рассматриваются на различных уровнях в зависимости от ценности предложения.

Можно выделить два основных подхода к организации материального стимулирования: единовременное и долгосрочное премирование.

Вероятно, долгосрочное премирование в более полной мере отвечает принципу «эффект – вознаграждение». Более или менее точно определить размер можно только со временем: изделие, по которому внесено предложение, завтра может быть снято с производства, или, наоборот, его выпуск будет расширен. Так, на IBM действует система, согласно которой автору предложения выплачивается 25% от общей суммы экономии в течение двух лет после его внедрения. Инженер из фирмы IBM в Канаде принес компании 70 млн. долларов за два года, причем его идея была достаточно проста: заменить оттиски на корпусах ЭВМ этикетками.

Современные методы стимулирования можно рассмотреть на примере фирмы IBM и ее принципов. Эти принципы делят на две группы – общих и специальных.

**Общие принципы:**

- сильные убеждения (оптимизм, энтузиазм,...);
- политика полной занятости (работа во время кризисов, защита заработной платы);
- личные стимулы;
- развитие неспециализированной карьеры (защита от увольнения);
- личное участие работников в принятии решений (нахождение сотрудников на заседаниях);
- развитие сильной культуры (изучение особого поведения, традиций при переходе в другое подразделение);
- специальные принципы:
- набор работников высшего класса;
- продолжительная подготовка (расходование более 5% на содержание рабочей силы);
- планируемые ограничения для менеджмента (управление коллектива, а не авторитаризм);
- поощрение расхождения во взглядах (внимание даже младшим сотрудникам);
- институализация перемен (изменение всей организации сверху донизу ломка бюрократизма).

**Современные подходы к управлению**

*Управлять – значит приводить к успеху других.*

Эффективность и качество управленческого труда определяются, прежде всего, обоснованностью методологии решения проблем, т.е. подходов, принципов, методов. Без хорошей теории практика слепа. Однако к менеджменту применяют только некоторые подходы и принципы, хотя в настоящее время известны более 13-ти научных подходов:

- Комплексный.
- Интеграционный.
- Маркетинговый.
- Функциональный.
- Динамический.
- Воспроизводственный.
- Процессный.
- Нормативный.
- Количественный.
- Административный.
- Поведенческий.
- Ситуационный.
- Системный.



### Комплексный

При применении комплексного подхода должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, политические и иные аспекты менеджмента и их взаимосвязи. Если упустить один из них, то проблема не будет решена.

### Интеграционный

Интеграционный подход к менеджменту нацелен на исследование и усиление взаимосвязей между:

- отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента;
- стадиями жизненного цикла объекта управления;
- уровнями управления по вертикали;
- уровнями управления по горизонтали.

Интеграция – это углубление сотрудничества субъектов, управление взаимодействием и взаимосвязями между компонентами системы управления.

### Маркетинговый

Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя:

- повышение качеств объекта в соответствии с нуждами потребителя;
- экономия ресурсов у потребителя за счет повышения качества;
- экономия ресурсов в производстве за счет факторов масштаба производства, научно-технического прогресса (НТП);
- применение системы менеджмента.

### Функциональный

Сущность функционального подхода к менеджменту заключается в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения. После установления функций создаются несколько альтернативных объектов для выполнения этих функций, и выбирается тот из них, который требует минимум совокупных затрат за жизненный цикл объекта на единицу полезного эффекта.

### Динамический

При динамическом подходе объект управления рассматривается в динамическом развитии, причинно следственных связях и соподчиненности, производится ретроспективный анализ за пять и более лет и перспективный анализ (прогноз).

### Воспроизводственный

Это подход ориентирован на постоянное возобновление производства товара/услуги для удовлетворения потребностей рынка с меньшими, по сравнению с лучшим технологичным объектом на данном рынке, совокупными затратами на единицу полезного эффекта.

### Процессный

Этот подход рассматривает функции управления как взаимосвязанный процесс управления. Он является общей суммой всех функций, серией непрерывных взаимосвязанных действий.

### Нормативный

Сущность нормативного подхода заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам менеджмента. Нормативы должны устанавливаться по важнейшим элементам:

- целевой подсистеме;
- функциональной подсистеме;
- обеспечивающей подсистемы.

### Количественный

Сущность количественного подхода заключается в переходе от качественных оценок к количественным при помощи математических статистических методов, инженер-

ных расчетов, экспертных оценок, системы баллов и других. Управлять можно цифрами, а не только словами.

#### Административный

Сущность административного подхода заключается в регламентациях функций прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности элементов систем менеджмента в нормативных актах.

#### Поведенческий

Целью поведенческого подхода являются оказание помощи работнику в осознании собственных возможностей. Основной целью этого подхода является повышение эффективности фирмы за счет повышения роли человеческих ресурсов. Наука о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и фирмы в целом.

#### Ситуационный

Пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку существует множество факторов как в самой фирме, так и во внешней среде, не существует лучшего единого подхода управлять объектом. Самый эффективный метод, который соответствует конкретной ситуацией, максимально адаптирован к ней.

#### Системный

При системном подходе любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратную связь. В системе «вход» перерабатывается в «выход». Важнейшие принципы:

- процесс принятия решения должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей;
- необходимы выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели;
- цели отдельных подсистем не должны вступать в конфликт с целями всей системы;
- восхождение от абстрактного к конкретному;
- единство анализа и синтеза логического и исторического;
- проявление в объекте разнокачественных связей и взаимодействий.

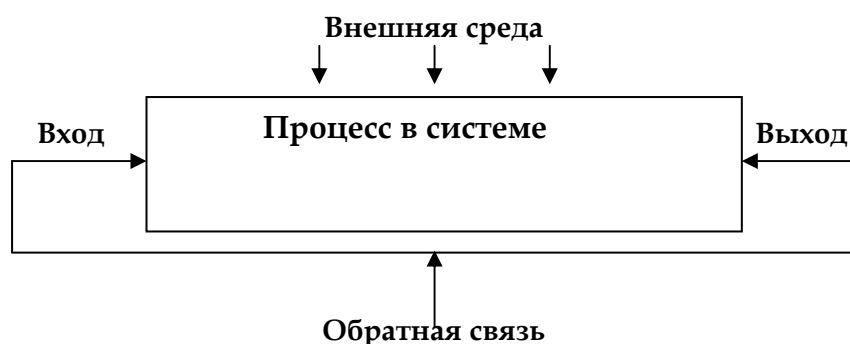


Рис. 5. Основные элементы системного подхода

Системой может выступать любая фирма, ее подразделение, отдел, машина и т.д. Для обеспечения высокого качества выхода системы сначала необходимо обеспечить высокое качество входа, а затем и внешней среды. Если, например, качество входа машиностроительного предприятия удовлетворительно, то, какие бы ни были на предприятие технологии, оборудование, кадры и т.д., качество выхода тоже будет удовлетворительным. Если качество входа отличное, а качество процесса удовлетворительное, то и качество выхода будет удовлетворительным, т.е. **оценка качества выхода равна низшей оценке предыдущих элементов.**

Сначала формируются требования к выходу системы, затем к выходу и внешней среде, и только потом к процессу.

## 1.6. Наука управления в настоящее время

Современные условия для развития организаций весьма сложные. Уменьшаются ресурсы, сокращаются рынки, все более яростной становится конкуренция, угроза безработицы подавляет инициативу, а решения политиков затрудняют деловую жизнь. Сильно искушение как-либо укрыться от этой жесткой реальности [13].

Выходом является борьба не только ради выживания, но и для того, чтобы, становясь сильнее и увереннее, обеспечить себе процветание в эти трудные времена. Чарльз Дарвин описал, как определенные виды организмов преуспевают просто из-за лучшей приспособленности к окружающей среде; тот же эволюционный процесс характерен для менеджеров 2000-х годов, как и для морских ежей и ящериц на заре времен.

Наиболее характерными для современной управленческой мысли – и в теоретическом, и в практическом плане – представляются следующие тенденции.

Во-первых, это *интернационализация менеджмента*, коллективное осмысление новых реальностей, порождаемых углублением международного разделения труда, возрастанием конкуренции и взаимозависимости в мировой экономике, развитием транснациональных корпораций, созданием международных систем информации, других структур интегрирующего свойства.

Посредством издания огромного количества работ по управлению, распространения программ обучения менеджменту, доступных миллионам людей, обобщения управленческого опыта разных стран через обследования, разработку «ситуаций», широких международных контактов ученых-практиков управленческая мудрость становится достоянием всех, кто в ней нуждается.

Во-вторых, особенность последних лет – *обращение к здравому смыслу, простым истинам*, хорошо усваиваемым рецептам, которые доступны для понимания и использования теми, кто несет нелегкое бремя управления или кто встает на этот путь.

В настоящее время даже широкая публика проявляет живой интерес к управленческим идеям и к рецептам эффективного управления. Это происходит, разумеется, не без влияния живо и интересно написанных на эту тему книг таких авторов, как Д. Карнеги, У. Оучи, Т. Питер, Р. Уотермен; мемуаров Л. Якокки – президента автомобильного гиганта «Крайслер»; воспоминаний А. Мориты – президента и одного из основателей электронной фирмы «Sony» и целого ряда других. Появился даже термин «управление по бестселлерам», по аналогии с «управлением по целям», «управлением по отклонениям».

Менеджмент как наука во всем его многообразии развивается своим путем и имеет огромные перспективы.

### Руководящие кадры

Не следует забывать, что в настоящее время не только качества менеджеров и способности их обретения, но и сама роль менеджера как профессионально подготовленного руководителя являются предметом серьезных дискуссий.

Во всех работах по теории управления подчеркивается важность, актуальность и практическая значимость работы с кадрами, в частности руководящими. Именно кадры являются основой, фундаментом для любых теоретических и практических принципов, методов и приемов управления. Каждый руководитель, а директор предприятия в особенности, должен исходить из того, что все без исключения вопросы управления предприятием решаются в зависимости от его кадровой структуры. Это означает, что нельзя сформулировать ни одного истинного принципа управления, абстрагируясь от специфики кадровой структуры объекта управления. Принцип, хороший для одной структуры, может стать плохим применительно к другой структуре. Говоря языком системного

анализа, работа с кадрами – это системообразующий фактор системы управления предприятием. Таким образом, работа с кадрами может быть эффективна только в том случае, если она основана на их всестороннем изучении.

Улучшение расстановки кадров следует начинать с оценки эффективности деятельности работников, занимающих ключевые должности. Руководители, занимающие ключевые должности, сильно влияют на характер расстановки прежде всего потому, что они, главным образом, осуществляют подбор и расстановку руководителей более низких рангов. Согласно «эффекту самоорганизации», результативность работы по подбору и расстановке управленческих кадров прямо зависит от руководящих способностей людей, занимающихся этой проблемой. Вот почему необходимо, чтобы ключевые должности занимали сильные руководители. Если на такую должность попадает слабый руководитель, то с большой степенью вероятности через определенное время он может «развалить» кадровую структуру (т.е. ухудшить расстановку кадров) всего вверенного ему подразделения. И наоборот, расстановка кадров в подразделении, где ключевую должность занимает сильный руководитель, будет, как правило, постоянно улучшаться.

Следует заметить, что понятия «ключевая должность» и «самая высокая должность» не совпадают. Ключевыми можно условно назвать такие инженерные или рабочие должности, которые предполагают выполнение наиболее важной и значимой для предприятия работы. Чаще всего эти должности занимают высококвалифицированные специалисты, незаменимые внутри предприятия.

Таким образом, главное в работе по улучшению расстановки кадров – назначение на ключевые управленческие должности сильных руководителей. В зависимости от того, в какой степени эффективность деятельности руководителей, занимающих ключевые должности, выше, чем эффективность деятельности всех остальных руководителей управленческой системы, можно судить о ее самоорганизации.

Понятие самоорганизации отражает внутренние тенденции развития управленческой системы, направленной на улучшение или ухудшение с течением времени показателя расстановки кадров в этой системе.

Одним из факторов изменения условий, в которых протекает управленческая деятельность, является изменение (или наполнение новым содержанием) личностных качеств руководителя. Развитие личностных качеств требует и усложнение процесса производства (например, при внедрении новой техники и технологии), и переход руководителя на более высокую должность. В этих случаях важно правильно ответить на вопрос, способен ли руководитель к такому развитию.

Оказывается, ответить на этот вопрос трудно или даже невозможно, если изучать уже существующую структуру личностных качеств: «движущей силой» развития качеств является не тот его уровень, который уже достигнут, а соответствующие способности. Например, обнаружив отсутствие необходимых профессиональных качеств у того или иного руководителя, мы можем объяснить это как недостаточными способностями, так и нехваткой опыта. И наоборот, высокий уровень знаний может свидетельствовать как о высоком творческом потенциале, так и о достижении «потолка» в обучении. И в том, и в другом случаях ответить на вопрос о развитии качеств и знаний можно, лишь оценив способности.

В этой связи нельзя не упомянуть антибюрократическую кампанию, которая развернулась в нашей стране в годы перестройки и продолжается вплоть до настоящего времени. По-видимому, как и во многом другом, мы впадаем здесь в крайность.

Одно дело – бороться с административно-командной системой, при которой социальный слой «бюрократии» – в государственном, партийном или хозяйственном аппара-

тах – узурпирует монополию на власть и неизбежно переносит патологию бюрократизированных систем на все общество, являясь источником застоя.

Но другое дело – пытаться искоренить руководителя, управленца, профессионального менеджера как такового, подвергнуть его изгнанию из экономической и политической системы, уповать на то, что работники упраздняемых органов управления или сокращаемого административного аппарата станут к станку, прилавку и т.п. Думать так – опасная иллюзия, равносильная вырубке виноградов как радикальной мере борьбы с алкоголизмом.

Рыночная экономика, основанная на конкуренции, свободе производителей, а не на иерархическом подчинении хозяйственных процессов воле центра, требует никак не меньше, а даже больше менеджеров, чем прежняя система. Но менеджеры эти должны быть совсем иными, нежели раньше, обладать новыми качествами. Ведь не случайно доля административно-управленческих работников (вместе с инженерами и учеными) в общей численности занятых даже в обрабатывающей промышленности США повысилась с 15% в конце 50-х годов до 30% в середине годов 80-х XX в. и сейчас продолжает увеличиваться: на некоторых фирмах эта доля достигает и 70 – 80%. И это несмотря на то, что огромная масса специалистов по управлению ушла из административного аппарата фирм в самостоятельные, действующие на основе жесткой самоокупаемости компании по оказанию деловых услуг.

Нет никаких заметных тенденций сокращения государственного аппарата в ведущих странах. Повышение численности, удельного веса управленцев происходит в условиях, когда в частном бизнесе идет учет каждого цента или пенни, затраченного на управление, а государственные бюджеты находятся под контролем демократических институтов.

По-видимому, нам следует сделать важный вывод из этого: дело не в механических сокращениях, а в глубоких преобразованиях аппарата управления.

Идея приспособления к принципиально новым условиям (а переход от административно-командной к рыночной системе – это настоящая революция), – вот то главное, что должно выйти на первый план. Разумеется, далеко не все бывшие «аппаратчики» способны на такого рода приспособление. Многим, возможно, придется уступить свое место более молодым, прогрессивным и энергичным менеджерам.

Однако основная масса существующих работников управления – это весьма ценный персонал, знающий реальность, имеющий немалую профессиональную подготовку, приученный к дисциплине, упорному целенаправленному труду, обладающий чувством ответственности. С этими людьми необходимо внимательно, вдумчиво работать, обеспечивать их правильную расстановку в новых условиях, обучение, переквалификацию.

Нужно создать им стимулы к эффективному труду, обеспечить защиту их прав, наконец, сформировать активную среду социального отбора руководителей и специалистов нового типа, в которой выживут и добьются успеха именно те, кто быстрее и лучше приспособится к новым условиям.

Если же говорить о методах эффективной работы руководителей, то, не умаляя значения, например, компьютеризации процессов управления, внедрения рациональных методов анализа и обоснования решений, скрупулезного учета затрат и результатов, нужно сказать, что эффективность управления начинается, возможно, с малого – с умения осознать свои личные цели, понимать подчиненных, правильно распределять свое время, снимать стрессы, контролировать свой вес и многое другое.

Возможно овладение всеми этими простыми истинами на практике даст не только большой прямой, но и косвенный эффект, приведет к тому, что предприятие, организация станут более гибкими, способными к нововведениям, к преодолению трудностей.

Еще один важный момент: как признается в науке менеджмента, правильно сформулировать проблему – это означает на 50% ее правильно решить.



## 1.7. Классификация организационного поведения

Понятие «организационное поведение» было введено в связи с необходимостью обозначения разнообразных поведенческих реакций личности (группы) на организационные воздействия (стимулы, ролевые и административные требования, предписания и санкции), а также в связи с вариативностью типов этих реакций. Необходимость изучения организационного поведения заключается в том, что:

1. поведенческие реакции на однородные внешние воздействия разнообразны;
2. поведение людей в организации и вне ее различно;
3. поведенческие реакции одного и того же человека (группы, организации) различны в разных ситуациях.

**Организационное поведение можно классифицировать следующим образом:**

- По степени осознанности человеческого поведения: *осознанное* и *неосознанное*.
- По целям: *направленное на решение индивидуальных, групповых, общеорганизационных целей*.
- По типу субъекта-носителя: *индивидуальное, групповое, ролевое и организационное*.
- По типу воздействия на субъекта-носителя: *реактивное* (реакция на соответствующие санкции со стороны лидера, группы или организации), *конформное* (воспроизведение поведения лидера, группы), *ролевое* (ответ на безличные требования должностных и профессиональных предписаний).
- По последствиям реализации данного типа поведения для группы: *конструктивное* (ориентированное на укрепление единства или повышение эффективности деятельности группы) и *деструктивное* (ведущее к дезинтеграции и снижению эффективности деятельности группы, организации).
- По форме протекания: *кооперированное* (ориентированное на поддержание сотрудничества) и *конфликтное*.

Общеизвестно, что гарантией успеха предприятия во многом является эффективное построение организации, а также динамичное управление. В этом пособии будут даны основные теоретические понятия и принципы построения корпоративной культуры на примере реально существующих компаний.

Организовать – значит спланировать и определить те функции и действия, которые необходимы для выполнения той или иной работы, а также объединить эти функции и действия в рамках группы, сектора, отдела, подразделения.

Организация состоит из лиц, которые имеют перед собой некую цель; работают в одной команде; используют определенные знания и технические приемы. Организацией часто также называют отдельную фирму как производственную единицу, представляющую собой единое целое.

Менеджмент осуществляет свои функции в направлении выполнения поставленных задач через посредство людей, используя разнообразные технические приемы, в рамках той или иной организации.

### Подходы к изучению организационного поведения

#### *В рамках психологической науки*

В психологии можно выделить несколько принципиально различающихся методологических ориентаций, которыми объясняют вариативности организационного поведения (о некоторых из них было сказано выше):

1. Методология индивидуальных различий: особенности поведения социальных субъектов объясняются наличием врожденных или приобретенных черт человека (группы);

2. Бихевиористский и необихевиористский подходы: поведение описывается в терминах адекватных рациональных реакций на различные внешние воздействия, при которых человек (группа) сознательно выбирает линию поведения в целях повышения вознаграждения и избежания негативных санкций.
3. Психоаналитический подход: поведение описывается как неосознанное и являющееся следствием внутриличностных конфликтов и амбивалентных стремлений человека;
4. Когнитивная методология: организационное поведение рассматривается как результат интерпретации индивидом (группой) конкретной ситуации.
5. Гештальтпсихология: реальное поведение индивида (группы) интерпретируется как реализация жизненных стратегий, корректируемых в соответствии с жизненными стратегиями других.
6. Концепция групповой динамики: индивидуальное и коллективное поведение описывается в контексте процессов развития группы.

#### *В рамках социологической науки*

7. Социально-типический подход: предполагается, что для той или иной группы как субъекта организационных отношений и объекта управления характерны типичные (изначально присущие или выработанные) свойства и черты, обусловленные социальной (культурной, профессиональной и др.) принадлежностью.
8. Теория социального действия: организационное поведение рассматривается как следствие рациональных (ограниченно рациональных) скоординированных коллективных действий, при которых каждый индивид (группа) учитывает участников взаимодействия.
9. Нормативно-институциональный подход: организационное поведение рассматривается в контексте функционирования единой социальной системы и трактуется как результат принятия индивидом установленных в социуме норм, ролевых требований и санкций за нестандартное поведение, что обеспечивает необходимый уровень предсказуемости и порядка.
10. Функционалистский подход: поведение индивида (группы) рассматривается в рамках единой социальной системы; предполагается, что взаимодействующим индивидам (группам) свойственно изначальное стремление к сохранению и укреплению социальной целостности; все процессы осуществляются в целях выживания социальной системы, обеспечения интеграции, сотрудничества, равновесия.
11. Интеракционистский подход: организационное поведение описывается через призму процессов взаимодействия, когда индивид (группа) вынужден в своем поведении учитывать систему ожиданий (ролевых предписаний).

#### *В рамках конфликтологии*

12. Конфликтный подход: организационное поведение рассматривается в терминах столкновения противоположных интересов и позиций участников взаимодействия, через призму борьбы за дефицитные материальные и социальные ресурсы; конфликт трактуется как нормальное явление, лежащее в основе изменений и повышения степени интеграции социальной системы.
13. Модели социального обмена: взаимоотношения индивидов, групп и организаций описываются как рациональное поведение, под которым понимают взаимовыгодный обмен видами деятельности и вознаграждениями.

14. Феноменологический подход: организационное поведение трактуется как следствие сознательного, постоянно корректируемого взаимодействия различных субъектов, которые преследуют свои цели, временно объединяются в коалиции или конфликтуют между собой и постоянно конструируют и интерпретируют конкретную ситуацию средствами наличной и создаваемой культуры.
15. Инвайронментальный подход: человеческое поведение рассматривается как поиск наиболее рационального способа взаимодействия с внешним окружением.



## Тема 2.

---

# КОНСТРУИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

*Управление – искусство, подобно медицине или инженерному делу,  
которое должно полагаться на лежащую в его основе науку –  
концепции, теории, принципы и методы.*

Герольд Кунц,  
Президент Международной  
Академии управления

### 2.1. Жизненные стадии и циклы организации

Наука управления имеет в своей основе систему базовых положений, принципов, которые присущи только ей, и при этом опирается на законы, изучаемые другими науками, связанными с управлением. Очевидно, что, прежде чем приступить к изучению социально-психологических аспектов управления и искусства воздействия на личность и коллектив, необходимо рассмотреть законы организации, а также фундаментальные основы управления – его *принципы*.

#### Организационные процессы

Жизнь любой организации сводится к двум группам процессов, направленных на ее поддержание: процессам функционирования и процессам развития.

#### Функциональные процессы

Под функциональной можно понимать деятельность организаций, непосредственно связанную с сохранением ее как целого на основе постоянного поддержания сложившихся отношений и связей, обмена ресурсами, энергией и информацией как внутри себя, так и во внешней среде.

#### Процессы развития

В процессе развития путем преобразования организации и ее отдельных элементов, в соответствии с изменившимся требованием внутренней и внешней среды создаются необходимые условия. В процессе развития отмирают прежние элементы и связи, и возникают новые, в большей мере соответствующие изменившимся условиям. Развитием может быть прогрессивным, нейтральным, пассивным.

Организационное развитие представляет собой систематическое, планомерное совершенствование отдельных сторон деятельности организации, которая находит выражение в регламентации функций отдельных подразделений и работников (устав, расписание, распорядок), рационализации внутренней структуры, упорядочении в пространстве и во времени трудовых, производственных, социально-управленческих процессов и их взаимодействии.

Согласно органическому подходу к управлению функционирование организации по шкале времени может быть представлено в терминах *жизненного цикла*, означающего как процессуальность развития, так и его стадийность.

Как правило, специалисты, несмотря на продолжающиеся дискуссии, сходятся в том, что полный жизненный цикл организации обязательно включает такие стадии, как формирование организации, ее интенсивный рост или «размножение», стабилизацию и кризис (спад). Причем последняя стадия вовсе не обязательно должна завершаться «смертью», или ликвидацией организации. Вполне возможным считается и вариант ее «возрождения» или «преображения» (рис. 6).



Рис. 6. Жизненные циклы организации

В соответствии с концепцией процессуальности и стадийности развития организации, ни одна фирма (предприятие) не может слишком долго оставаться в одном и том же состоянии, она всегда проходит несколько этапов своего развития, каждый из которых сменяется следующим. Можно выделить несколько уровней рассмотрения подобной этапности. Периоды, проживаемые фирмой в рамках однотипных ценностных установок и фиксирующие, в первую очередь, специфику управленческих задач в определенный период функционирования организации, мы будем называть *стадиями*; периоды, в которых организация принципиально изменяет внутренние ценности и ориентации, – *циклами развития*.

Первая стадия развития организации – ее *формирование*. На этой стадии для организации важно найти тот товар, который может быть предложен потребителю. Если организации удастся найти свое место на рынке, «раскрутить» свой товар, то она может перейти в следующую стадию – *интенсивный рост*. На второй стадии развития организация растет, увеличивается объем продаваемого товара, увеличивается число персонала, количество филиалов, подразделений, направлений деятельности. Если организации удастся удержаться на волне, стабилизировать источники дохода, закрепиться на рынке уже в качестве полноправного агента, то она может перейти к третьей стадии – *стабилизации*. Здесь для организации важно максимально стабилизировать свою деятельность. Для этого она старается снизить себестоимость продукции за счет сокращения издержек и максимального нормирования собственной деятельности.

Обычно в связи с изменчивостью рынка, потребителя цикл жизни товара, предлагаемого организацией, ограничен, что сказывается и на стадийности развития организации. После стадии стабилизации организация закономерно может перейти в следующую стадию – *кризис*, который характеризуется, как правило, снижением эффективности деятельности ниже границ рентабельности, потерей места на рынке и, возможно, гибелью организации.

Организация может сохраниться и перейти вновь к следующему циклу развития только в том случае, если она сможет найти новый, привлекательный для потребителя товар, занять новое место на рынке. Если это удалось, то она уже в превращенном виде может вновь пережить стадии формирования, интенсивного роста и стабилизации, которые неизбежно будут сменены новым кризисом. В развитии организации кризисы неизбежны. По данным консультантов по управлению, даже самые консервативные компании, характеризующиеся устойчивым положением на рынке, переживают кризисы не реже чем раз в 50–60 лет. Для изменчивых же российских условий этап развития может продолжаться год-полтора, а зачастую и несколько месяцев.

Анализ историй успешных компаний позволяет выделить следующие *основные особенности целевой ориентации организации на различных стадиях ее развития*.

1. *Стадия формирования*: в условиях рыночных отношений определение цели через уточнение представлений о клиенте, его специфических потребностях и соотнесение с представлениями о задачах деятельности организации.

2. *Стадия закрепления на рынке*: ориентация на поиск и производство других (помимо зарекомендовавших себя с лучшей стороны) товаров и услуг, расширение круга потребителей, поставщиков и партнеров, а также закрепление собственного неповторимого имиджа. А поскольку достижение поставленной цели часто сопряжено с экспансией со стороны организации, то необходимо быть готовым к противодействию со стороны конкурентов. Следовательно, важной особенностью организации на этом этапе является готовность к борьбе.

3. *Стадия стабилизации* представляется, на первый взгляд, той самой заветной мечтой, к которой организация и стремилась с самого начала. Однако основная цель, преследуемая на этой стадии, – *закрепление на достигнутом* – потребует от организации не меньших, если не больших, усилий, чем цели предыдущих стадий. Это связано с тем, что проблемы, которые необходимо решать на данной стадии, носят преимущественно внутренний характер, т.е. связаны с самой организацией. Если для первой стадии была характерна определенная «пассионарность отцов-основателей», означающая известную долю вдохновения и сверхнормативного творчества, которыми и определялся успех предприятия, а для второй – азарт борьбы, то для третьей стадии такое требование, как следование внутренним нормам (причем без всякого творчества), становится определяющим. Успешность организации на этой стадии зависит от ее соответствия существующим во внешней среде образцам. Иногда это может привести к отказу от предыдущей истории жизни организации, что чаще всего реализуется в форме создания мифа.

4. *Стадия кризиса* организации – самый трудный этап ее существования, поскольку это сопротивление кризису и поиск путей выхода из критического состояния.

На каждой стадии организация реализует специфическую стратегию развития. Взгляд на организацию сквозь призму стадий развития позволяет более точно идентифицировать ее основные целевые и стратегические установки и ориентации. Более того, возникает возможность определить, в какой степени они адекватны внутренней ситуации в организации (табл. 4).

Однако если мы сравним особенности внутрифирменных установок, регламентирующих управленческую деятельность, то увидим, что не только задачи стадии важны для понимания тех мероприятий, которые выполняются руководством в конкретный период существования организации. Не менее существенным оказывается и *генеральная целевая, ценностная установка фирмы* в определенный период существования.

**Соотнесение стадий жизненного цикла,  
типов стратегии организации и особенностей персонала**

Стадия. Цель	Тип стратегии. Краткое описание	Краткая характеристика стратегии	Характеристика особенностей персонала
<b>Формирование.</b> «Заявка» на рынке товаров/услуг	<b>Предпринимательская.</b> Привлечь внимание к товару, найти своего потребителя, органи- зовать продажу и сер- вис, стать привлека- тельным для клиента	Принимаются проекты с высокой степенью фи- нансового риска, мини- мальным количеством действий. Ресурсы не- достаточны для удовле- творения всех требова- ний заказчика. В центре внимания – быстрое осуществление ближай- ших мер	Работники должны быть новаторами, инициатив- ными, контактными, с долговременной ориен- тацией, готовыми риско- вать, не боящимися от- ветственности. Малая сменяемость ведущих сотрудников
<b>Интенсивный рост.</b> «Размножение систем»	<b>Динамический рост.</b> Нарастающий рост объемов и качества услуг и соответственно числа структур	Степень риска – мень- шая. Постоянное сопос- тавление текущих целей и создание фундамента для будущего. Письмен- ная фиксация политики фирмы и основных про- цедур	Организационная закре- пленность, тесное взаи- модействие, гибкость в изменяющихся условиях, проблемная ориентация персонала
<b>Стабилизация.</b> Закрепление на рынке, дос- тижение мак- симального уровня рента- бельности	<b>Прибыльность.</b> Под- держание системы в равновесии	В центре внимания – со- хранение существующего уровня прибыльности. Минимизация затрат, воз- можно прекращение най- ма. Хорошо развита управ- ленческая система. Созда- ны и действуют различного рода проце- дурные правила	Служащие, достигающие максимальных результа- тов (количества и качест- ва) при невысоком уровне затрат и низком уровне риска
<b>Спад.</b> Прекра- щение нерен- табельного, затратного производства. Возрождение	<b>Ликвидация.</b> Ликвида- ция части производст- ва, продажа с макси- мальной выгодой, как финансовой, так и психологической	Продажа активов, устра- нение возможных убыт- ков, в будущем – сокра- щение работающих	Работники, не привер- женные фирме, готовые работать короткое время, узко ориентированные
	<b>Предпринима- тельская/Ликвидация.</b> Снижение объемов, по- иск нового продукта и путей оптимизации дея- тельности	Основное – спасти пред- приятие. Действия по со- кращению затрат с целью выжить в ближайшее вре- мя и обрести стабиль- ность на длительную пер- спективу	Гибкость к изменяю- щимся условиям, ориен- тация на долгосрочные цели, самоотвержен- ность, готовность пере- носить временный дис- комфорт в условиях и оплате труда

Организационные консультанты проанализировали ряд длительно существующих фирм и обратили внимание на то, что организации проходят *еще один временной цикл*, более длительный по сравнению со стадийным, в котором можно выделить четыре различных типа ценностных установок.

1. Установка, характерная для цикла развития организации *«тусовка»*, ставит во главу угла ценности межличностного общения, создания внутрифирменной целостности на базе личных контактов, приверженности общим принципам коммуникации и подобным человеческим особенностям.

2. Установка, характерная для цикла развития организации под названием *«механизация»*, связана с пониманием ценности упорядочивания, определенности деятельности, внутренней организации. Именно на данном цикле развития организация впервые сталкивается с необходимостью замены сотрудников, которые хорошо вписываются в личностную, неформальную структуру, но не могут быть эффективными специалистами.

3. Установка, проявляющаяся в период цикла развития *«внутреннее предпринимательство»*, провозглашает необходимость максимального участия каждого из сотрудников в «предпринимательском процессе». Такое представление о ценностях говорит о том, что любой сотрудник организации должен подходить к реализации своей деятельности как предприниматель, который представляет товар на рынке. А поэтому любой сотрудник должен хорошо знать своего клиента (и внутрифирменного также), его потребности и работать так, чтобы его продукт находил сбыт.

4. Установка, характерная для этапа *«управление качеством»*, связана с всемерной ориентацией всех и каждого на качество. В рамках данного цикла каждый сотрудник организации должен озаботиться проблемой качества (соответствия представлениям заказчика о желаемом) итогового продукта, а для этого каждый из промежуточных продуктов (полуфабрикатов) должен быть максимально качественным. Хотя сама проблема понимания качества также будет требовать уточнения: что понимать под качеством конкретного товара. Для кого-то качественным будет считаться вечная зажигалка, а для кого-то – остромодная вещь даже из очень хрупкого материала.

Взгляд на организацию сквозь призму циклов развития позволяет более точно идентифицировать ее основные ценностные установки и ориентации, конкретизировать задачи, стоящие перед организацией, а также особенности управленческих подходов и кадрового обеспечения.

## 2.2. Функции управления организацией

**Цель** – те конечные рубежи, на достижение которых через выполнение конкретных задач, функций направлена деятельность коллектива, подразделения. В ходе выполнения целей в процессе управления производством, достигается воздействие на коллективы подразделений, отдельных работников посредством реализации функции управления.

Основными функциями управления организацией являются:

- организация;
- нормирование;
- планирование;
- координация;
- мотивация;
- контроль;
- регулирование.

Организация как функция управления находит свое проявление через организационные структуры, организационные процессы (функционирования, развития), организационные законы, организационную культуру.

**Организация управления** – это совокупность приемов, методов, рационального сочетания методов и звеньев управленческой системы и ее взаимосвязь с управлением объектов и другими управляющими системами во времени и в пространстве.

В этом значении организация управления обеспечивает создание наиболее благоприятных условий для достижения целей (решение конкретных задач, установленных в период времени при минимальных затратах производственных ресурсов).

**Функцию нормирования** следует рассматривать, как процесс разработки научно обоснованных расчетных величин, устанавливающих количество и качество оценки развитых элементов, используемых в процессе производства и управления. Эта функция оказывает воздействие на поведение объекта четкими и строгими нормами, дисциплинирует разработку и реализацию производственных заданий, обеспечивая равномерный и ритмичный ход производства, его высокую эффективность. Рассчитываемые по этой функции календарно-плановые нормативы (производственные циклы, размеры партий) служат основой планирования, определяют продолжительность, порядок движения планов в процессе производства.

**Функция планирования** занимает центральное место среди всех функций, так как призвана строго регламентировать поведение объекта в процессе реализации поставленных перед ней целей, задач. Функция планирования предусматривает определение конкретных задач каждому подразделению на различные плановые периоды и разработку производственных программ.

**Функция координации** осуществляется в целях обеспечения согласованной и слаженной работы участвующих в процессе выполнения плановых заданий производственных и функциональных подразделений предприятия и цехов. Эта функция реализуется в форме воздействия на коллектив людей, отдельных работников, занятых в процессе производства, со стороны линейных руководителей и функциональных служб.

**Функция мотивации** оказывает влияние на коллектив в форме побудительных мотивов к эффективному труду общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер.

**Функция контроля** проявляется в форме воздействия на коллектив людей посредством выявления, обобщения, учета, анализа результатов производственной деятельности каждого цеха и доведения их до руководителей, подразделений и служб управления с целью подготовки управленческих решений. Эта функция реализуется на основе данных оперативного, статистического, бухгалтерского учета, выявления отклонений от установленных показателей работы и анализа причин отклонений.

**Функция регулирования** непосредственно сочетается с функциями контроля и координации. В результате воздействия внешней и внутренней среды на производственный процесс происходит отклонение от заданных параметров производственного процесса, выявленных в ходе контроля и оперативного учета, что в конечном счете требует регулирования процесса производства.

### 2.3. Понятие и принципы построения управленческих структур

«Структура управления организацией», или «организационная структура управления» (ОСУ) – одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением полномочий между ними. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют



менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

Под **структурой управления** понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. ОСУ определяется так же, как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми [33].

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. *Элементами* ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы или органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Есть два направления специализации элементов ОСУ:

а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технический прогресс и т.п.;

б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые – это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархическом построении системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в ОСУ формируется так называемый средний слой, который, в свою очередь, может состоять из нескольких уровней.

В ОСУ различаются линейные и функциональные связи. Первые суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента.

Соответственно используется такое понятие, как **полномочия**: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия.

Между всеми названными выше составляющими ОСУ существуют сложные отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них (скажем, числа элементов и уровней, количества и характера связей и полномочий работников) вызывают необходимость пересмотра всех остальных. Так, если руководством организации принято решение о введении в ОСУ нового органа, например, отдела маркетинга (функции которого ранее никто не выполнял), нужно одновременно дать ответ на следующие вопросы: какие задачи будет решать новый отдел? кому он будет непосредственно подчинен? какие органы и подразделения организации будут доводить до него необходимую информацию? на каких иерархических уровнях будет представлена новая служба? какими полномочиями наделяются работники нового отдела? какие формы связей должны быть установлены между новым отделом и другими отделами?

Увеличение количества элементов и уровней в ОСУ неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации.

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в *принципах формирования ОСУ*, разработке которых было посвящено немало работ отечественных авторов в дореформенный период. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом.

1. Организационная структура управления должна, прежде всего, отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.
2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.
3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.
4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью, с другой, необходимо поддерживать баланс, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.
5. Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров.

Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата.

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления множества различных *факторов воздействия на ОСУ*.

Главный фактор, «задающий» возможные контуры и параметры структуры управления, – сама организация. Известно, что организации различаются по многим критериям. Большое разнообразие организаций в Российской Федерации предопределяет множественность подходов к построению управленческих структур. Подходы эти различны в организациях коммерческих и некоммерческих; крупных, средних и малых; находящихся на разных стадиях жизненного цикла; имеющих разный уровень разделения и специализации труда; его кооперирования и автоматизации; иерархических и «плоских» и т.д.



Достижение целей организаций, предполагает совместную работу сотрудников данной организации, которые нуждаются в координации этого взаимодействия, установлении определенного внутреннего порядка. Этот порядок проявляется в форме организационной структуры.

### Типы структур управления организациями

В современной теории менеджмента выделяются два типа управления организациями: бюрократический и органический. Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего развития.

Исторически первым сформировался *бюрократический тип*. Соответствующую концепцию подхода к построению организационных структур разработал в начале XX столетия немецкий социолог Макс Вебер. Он предложил нормативную модель рациональной бюрократии, кардинальным образом менявшую ранее действовавшие системы коммуникации, отчетности, оплаты труда, структуры работы, отношений на производстве.

В основе этой модели – представление о предприятиях как об «организованных организациях», предъявляющих жесткие требования как к людям, так и к структурам, в рамках которых они действуют. Ключевые концептуальные положения нормативной модели рациональной бюрократии таковы:

- 1) четкое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов;
- 2) иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- 3) наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
- 4) дух формальной обезличенности, характерной для выполнения официальными лицами своих обязанностей;
- 5) осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности, а не с субъективными оценками.

Главные понятия бюрократического типа структуры управления – рациональность, ответственность и иерархичность. Сам Вебер считал центральным пунктом концепции исключение смешения «человека» и «должности», ибо состав и содержание управленческих работ должны определяться исходя из потребностей организации, а не людей, в ней работающих. Четко сформулированные предписания по каждой работе (что необходимо делать и какими способами) не оставляет места для проявления субъективизма и индивидуального подхода. В этом принципиальное отличие бюрократической структуры от исторически предшествовавшей ей общинной, где главная роль отводилась партнерству и мастерству.

Бюрократические структуры управления показали свою эффективность, особенно в крупных и сверхкрупных организациях, в которых необходимо обеспечивать слаженную четкую работу больших коллективов людей, работающих на единую цель. Эти структуры позволяют мобилизовать человеческую энергию и кооперировать труд людей при решении сложных проектов, в массовом и крупносерийном производстве.

Однако им присущи недостатки, особенно заметные в контексте современных условий и задач экономического развития. Очевидно, прежде всего, что бюрократический тип структуры не способствует росту потенциала людей, каждый из которых использует только ту часть своих способностей, которая непосредственно требуется по характеру выполняе-

мой работы. Ясно также: поскольку вопросы стратегии и тактики развития организации решаются лишь на высшем уровне, а все остальные уровни заняты исключительно исполнением спускаемых сверху решений, теряется общий управленческий интеллект (который рассматривается сегодня как важнейший фактор эффективного управления).

Еще один изъян структур бюрократического типа – невозможность с их помощью управлять процессом изменений, направленных на совершенствование работы. Функциональная специализация элементов структуры приводит к тому, что их развитие характеризуется неравномерностью и различной скоростью. В результате возникают противоречия между отдельными частями структуры, несогласованность в их действиях и интересах, что замедляет прогресс в организации.

Второй – **органический** – тип структур управления имеет сравнительно недолгую историю. Он возник как антипод бюрократической организации, модель которой перестала удовлетворять многие предприятия, испытывающие необходимость в более гибких и адаптированных структурах. Новый подход отвергает представление об эффективности организации как «организованной» и работающей с четкостью часового механизма; эта модель проводит радикальные изменения, обеспечивающие приспособляемость организации к объективным требованиям реальной действительности. Исследователи этой проблемы подчеркивают: постепенно вырисовывается иной тип организации, в которой импровизация ценится выше, чем планирование; которая руководствуется возможностями гораздо больше, чем ограничениями, предпочитает находить новые действия, а не цепляться за старые; больше ценит дискуссии, чем успокоенность, и поощряет сомнения и противоречия, а не веру.

В исходном определении органического типа структуры подчеркивались такие ее принципиальные отличия от традиционной бюрократической иерархии, как более высокая гибкость, меньшая связанность правилами и нормами, использование в качестве базы групповой (бригадной) организации труда. Дальнейшие разработки позволили существенно дополнить перечень свойств, характеризующих органический тип структуры управления. Речь идет о следующих чертах.

1. Решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах или традициях.
2. Обстоятельствами, которые принимаются во внимание при обсуждении проблем, являются доверие, а не власть; убеждение, а не команда; работа на единую цель, а не ради исполнения должностной инструкции.
3. Главные интегрирующие факторы – миссия и стратегия развития организации.
4. Творческий подход к работе и кооперация базируются на связи между деятельностью каждого индивида и миссией.
5. Правила работы формулируются в виде принципов, а не установок.
6. Распределение работы между сотрудниками обуславливается не их должностями, а характером решаемых проблем.
7. Существует постоянная готовность к проведению в организации прогрессивных изменений.

Рассматриваемый тип структуры предполагает существенные изменения отношений внутри организации: отпадает необходимость в функциональном разделении труда, повышается ответственность каждого работника за общий успех. Наиболее значительные различия между двумя типами структур управления указаны в табл. 5

Таблица 5

**Сравнительные характеристики типов структур управления**

Бюрократический тип	Органический тип
Четко определенная иерархия	Частая смена лидеров (групповых или индивидуальных) в зависимости от решаемых проблем
Система обязанностей и прав	Система норм и ценностей, формируемая в процессе обсуждений и согласований
Разделение каждой задачи на ряд процедур	Процессный подход к решению проблем
Обезличенность во взаимоотношениях	Возможность самовыражения, саморазвития
Жесткое разделение трудовых функций	Временное закрепление работы за интегрированными проектными группами

Реальный переход к органическому типу структуры управления требует серьезной подготовительной работы. Прежде всего, компании принимают меры к расширению участия работающих в решении проблем организации (путем обучения, повышения уровня информированности, заинтересованности и т.п.), ликвидируют функциональную обособленность, развивают информационные технологии, радикально пересматривают характер взаимоотношений с другими компаниями (вступая с ними в союзы или образуя виртуальные компании, где реализуются партнерские отношения).

Необходимо отметить, что органический тип структуры управления находится лишь в начальной фазе своего развития, и в чистом виде его используют пока немногие организации. Но элементы этого подхода к структуре управления получили довольно широкое распространение, особенно в тех компаниях, которые стремятся приспособиться к динамично меняющейся среде.

**Виды бюрократических структур управления организациями**

Бюрократический тип структур управления имеет много разновидностей, но наиболее распространенной является *линейно-функциональная* организация, до сих пор широко используемая компаниями всего мира.

Основу линейно-функциональной структуры составляет «шахтный» принцип построения и специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам организации (рис. 7).

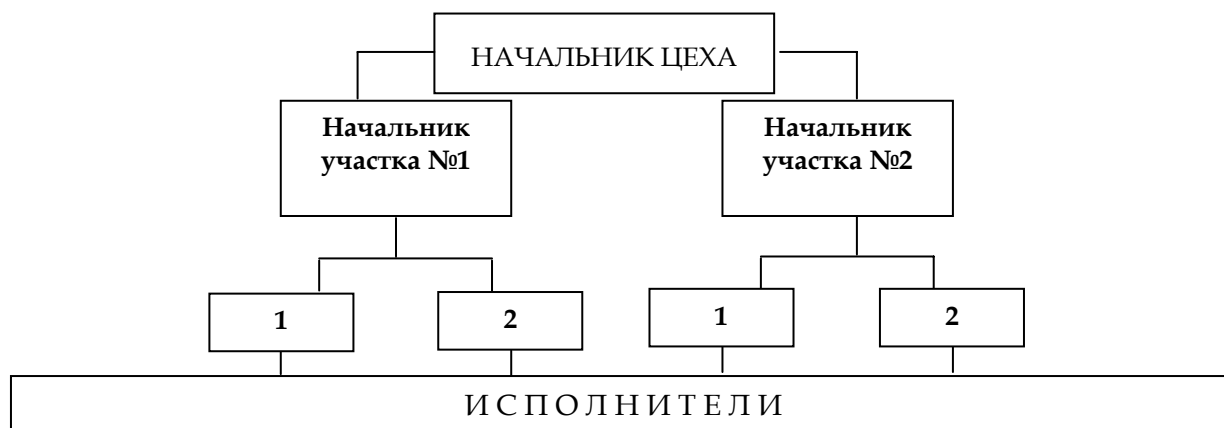


Рис. 7. Линейная структура управления

**Преимущества линейной структуры управления:**

1. отсутствие противоречивых указаний;
2. личная ответственность исполнителя одному лицу;
3. ответственность исполнителя за выполнения задачи (дисциплина);
4. стимулирование развития коммуникации.

**Недостатки:**

1. потребность в высокой квалификации руководителя;
2. увеличенное время прохождения информации.

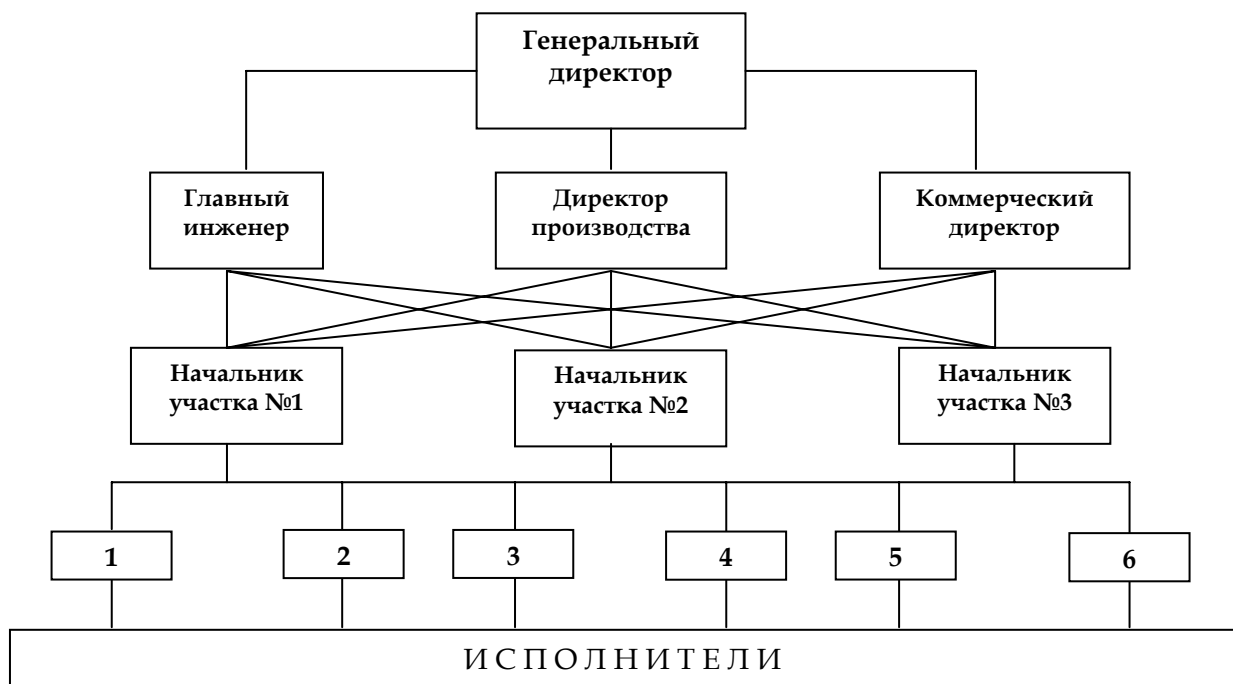


Рис. 8. Функциональная структура управления

**Преимущества функциональная структура управления:**

1. уменьшение времени прохождения информации;
2. специализация деятельности руководителя;
3. высшее руководство менее загружено, чем у линейной системы.

**Недостатки:**

1. возможность противоречивых указаний;
2. сложность разделения взаимосвязанных функций;
3. сложность контроля;
4. недостаточная гибкость управления.

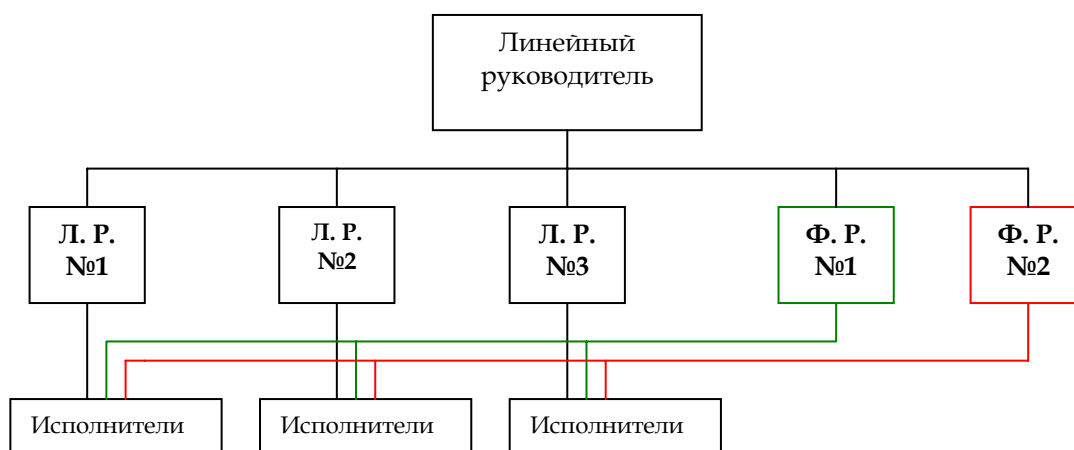


Рис. 9. Линейно-функциональная структура управления

**Преимущества линейно-функциональной структуры управления:**

1. расширение информации компьютерных решений;
2. сокращение времени на решение технических вопросов производства.

**Недостатки:**

1. сложность регулирования отношений линейных и функциональных руководителей.

По каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы любой службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими реализацию ими своих целей и задач. Например, работа служб, управляющих производством, – показателями выполнения графика выпуска продукции, затрат ресурсов, производительности труда, качества, использования производственных мощностей. Для оценки служб, осуществляющих управление персоналом, используются такие параметры, как текучесть кадров, дисциплина труда и другие. Соответственно строится и система материального поощрения, ориентированная, прежде всего, на достижение высоких показателей каждой службой. При этом конечный результат работы организации в целом становится как бы второстепенным, ибо считается, что все службы в той или иной мере работают на его достижение.

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарату управления приходится выполнять множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций: посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом. В то же время выявились и существенные недостатки, среди которых, в первую очередь, отмечают следующие: невосприимчивость к изменениям, особенно под воздействием научно-технического и технологического прогресса; заостренность системы отношений между звеньями и работниками аппарата управления, обязанными строго следовать правилам и процедурам; медленную передачу и переработку информации из-за множества согласований (как по вертикали, так и по горизонтали); замедление прогресса управленческих решений.

Аналогичные характеристики имеет и так называемая *линейно-штабная* структура управления, тоже построенная по принципу функционального разделения управленческого труда, используемого в штабных службах разных уровней. Главная задача линейных руководителей здесь – координировать действия функциональных служб и направлять их в русло общих интересов организации.

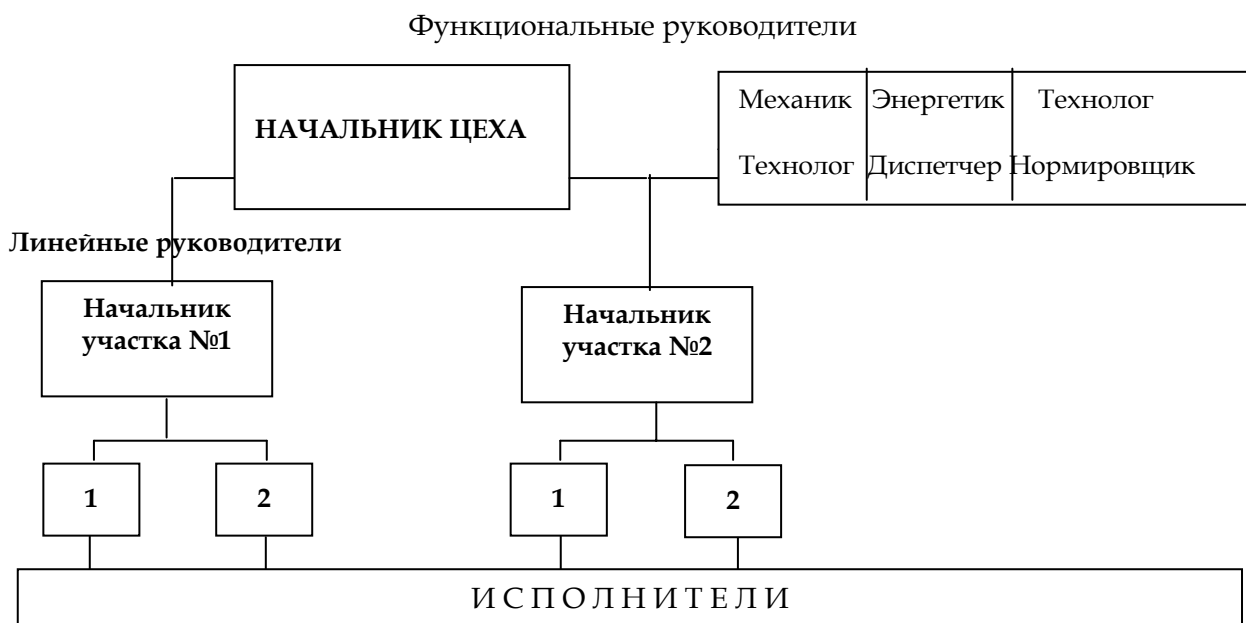


Рис. 9. Линейно-штабная структура управления

**Преимущества линейно-штабной структуры управления:**

1. образуется приоритетность указания;
2. исключается противоречивость указания;
3. увеличивается информированность главного руководителя.

**Недостатки:**

1. снимается ответственность с функциональных руководителей;
2. более долгий путь прохождения команд и информации.

Еще одной разновидностью бюрократического типа является структура, которая в зарубежной литературе получила название *дивизиональной*. Формирование этого вида структур за рубежом связано с процессами «разукрупнения» гигантских корпораций в 60-е годы. Стремясь повысить гибкость и приспособляемость к изменениям во внешней среде, крупнейшие компании начали выделять из своего состава производственные отделения с предоставлением им определенной самостоятельности в осуществлении оперативного управления. При этом все важнейшие общекорпоративные функции управления оставались в ведении центрального аппарата управления, который разрабатывал стратегию развития организации в целом, решал проблемы инвестирования, научных исследований и разработок.

В СССР введение этого типа структуры управления сопрягалось с формированием объединений. В их состав включались различные предприятия и организации, которые отчасти сохраняли свою самостоятельность. Управление объединениями строилось исходя из предпосылки органической взаимосвязанности их составных частей, реализующих общую цель. Однако имело место существенное различие в уровнях централизации: наряду с объединениями, в которых управление было полностью централизовано и осуществлялось аппаратом головного предприятия (или специально созданным органом), практиковались и децентрализованные структуры, особенно там, где предприятия сохраняли свою хозяйственную и юридическую самостоятельность.

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подсистем, а управляющие производственными отделениями. Структурирование организации по отделениям производится,



как правило, по одному из трех критериев: по видам выпускаемой продукции или предоставляемых услуг (продуктовая специализация), по ориентации на те или иные группы потребителей (потребительская специализация), по обслуживаемым территориям (территориальная или региональная специализация). Такой подход обеспечивает более тесную связь с потребителями и рынком, существенно ускоряя реакцию организации на изменения, происходящие во внешней среде.

Мировая практика показала: с введением дивизиональных принципов структура управления организацией (и входящими в нее отделениями) в основе своей остается линейно-функциональной, но одновременно усиливается ее иерархичность, то есть управленческая вертикаль. В результате существенно уменьшается нагрузка на верхний эшелон управления, который сосредоточивается на стратегическом менеджменте организации в целом. В то же время отделения, обретающие оперативно-хозяйственную самостоятельность, начинают работать как «центры прибыли», активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности своей деятельности.

И все же в целом структура управления оказывается усложненной, прежде всего за счет промежуточных (средних) уровней менеджмента, созданных для координации работы различных отделений. Дублирование функций управления на разных уровнях в конечном счете вело к росту затрат на содержание управленческого аппарата.

Аналогичные в принципе результаты продемонстрировали и отечественные объединения, применявшие такой же вид структуры. Сохранение линейно-функционального построения управления усиливало недостатки по всей цепи принятия управленческих решений, удлиняло сроки согласований и потоки циркулирующей управленческой информации. Но самым главным недостатком оказалось то, что не произошло ожидаемого прорыва в области научно-технического прогресса.

Вся система управления объединениями и входящими в их состав предприятиями и организациями ориентировалась прежде всего на выполнение краткосрочных и оперативных планов и задач. Перспективные же цели, в том числе научно-технические, как правило, отодвигались на второй план; на них не хватало ни времени, ни средств. Не было и прямой заинтересованности в их постановке и решении, ибо оценка работы производилась, как и раньше, по итогам текущей производственно-хозяйственной деятельности. Все это отрицательно сказалось на производительности труда и эффективности работы объединений. Переход к более простым и гибким структурам, лучше приспособленным к динамичным изменениям в экономике, стал объективной и настоятельной необходимостью.

### **Виды органических структур управления организациями**

Разновидностями структур этого типа являются проектные, матричные и бригадные формы организации управления.

**Проектные структуры** формируются при разработке организацией проектов, охватывающих любые процессы целенаправленных изменений в системе (например, модернизацию производства, освоение новых изделий или технологий, строительство сложных объектов). Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей.

Одна из форм проектного управления – создание специального подразделения – проектной команды (группы), работающей на временной основе, то есть в течение времени, необходимого для реализации заданий проекта. В состав группы обычно включаются различные специалисты, в том числе по управлению работами. Руководитель проекта наделяется так называемыми проектными полномочиями, охватывающими ответственность за планирование, составление графика и ход выполнения работ, расходование выделенных средств, а также за материальное поощрение работающих. В связи с

этим большое значение приобретает умение руководителя разработать концепцию управления проектом, распределить задачи между членами группы, четко расставить приоритеты и конструктивно подойти к разрешению конфликтов. По завершении проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную команду или возвращаются на свою постоянную должность. При контрактной работе они увольняются в соответствии с условиями соглашения.

Рассматриваемого типа структуры обладают большой гибкостью, достаточно просты и экономичны. К тому же они позволяют организации параллельно разрабатывать несколько проектов, не меняя привычной структуры управления. Правда, при этом возникает проблема распределения ресурсов (в том числе персонала специалистов) между проектами, а от руководителей проектов требуются не только умелое управление всеми стадиями жизненного цикла разработки, но и учет той роли, которую они играют в сети проектов данной организации. Для облегчения проблем координации в организациях создаются штабные органы управления из руководителей проектов или используются матричные структуры.

**Матричная структура** управления может быть охарактеризована как «решетчатая» организация, построенная на основе принципа двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функционального подразделения, которое предоставляет персонал и другие ресурсы руководителю проекта (или целевой программы), с другой – руководителю временной группы, который наделен необходимыми полномочиями и несет ответственность за сроки, качество и ресурсы. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, подчиняющимися ему временно и по ограниченному кругу вопросов (причем сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений – отделов, служб).

Переход к матричным структурам охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, причем успех здесь в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и способны выступить в проектной группе в роли лидеров. Масштабы применения матричных структур в организациях довольно значительны, что говорит об их эффективности, хотя система двойного (а в ряде случаев даже множественного) подчинения вызывает немало проблем с управлением персоналом и его эффективностью.

В нашей стране проектные и матричные структуры успешно использовались в тех случаях, когда наряду с ними внедрялись новые экономические взаимоотношения между подразделениями предприятий и объединений с целью повышения их заинтересованности в реализации проектов и целевых программ. Гибкие организационные структуры «не срабатывают», если остаются без изменения действующие системы планирования, контроля и распределения ресурсов, не вводятся новые условия материального стимулирования разработчиков, консервируется стиль руководства и не поддерживается естественное стремление работников к саморазвитию. Это становится очевидным при анализе еще одной разновидности органического типа структур, получившей название бригадной, или командной.

Основу **бригадной структуры** управления составляет групповая форма организации труда и производства. Однако только в 80-е годы появились и возможность, и необходимость в более полном использовании ее преимуществ: ускорение процессов, связанных с обновлением продукции и технологий; ориентация на относительно малоемкие рынки; повышение требований к качеству обслуживания потребителей. И, конечно, нельзя сбрасывать со счетов жесточайшую конкуренцию за потребителя и рынки сбыта. Выход был найден как раз в формировании небольших мобильных команд (бригад), спе-



специализированных на удовлетворении той или иной потребности и полностью ответственных за результаты своей производственно-хозяйственной деятельности. Принципы, на которых строились эти бригады (и которые прямо противостояли основам командно-бюрократических управленческих структур), сводятся к следующему:

а) автономная работа бригады, обычно состоящей из рабочих, специалистов и управленцев;

б) предоставление ей прав самостоятельного принятия решений и координации действий с другими бригадами, в том числе права привлечения сотрудников других бригад, если это необходимо для решения конкретных проблем (в результате чего подрывается тенденция традиционного обособления производственных, инженерно-технических, экономических и управленческих служб, сопрягаемая с появлением у них собственных интересов и целевых установок);

в) замена жестких связей бюрократического типа (основанных на жестких правилах, нормах и процедурах) на гибкие связи, обязательные для совместного разрешения конкретных вопросов.

Формирование бригадных структур требует серьезной подготовки. Прежде всего это касается распределения всего персонала по автономным командам. Каждую бригаду возглавляет освобожденный руководитель, характер работы которого определяется концепцией групповой формы. Согласно последней поощряются взаимопомощь, взаимозаменяемость, личная ответственность, ориентация на запросы потребителей, активное сотрудничество в решении проблем.

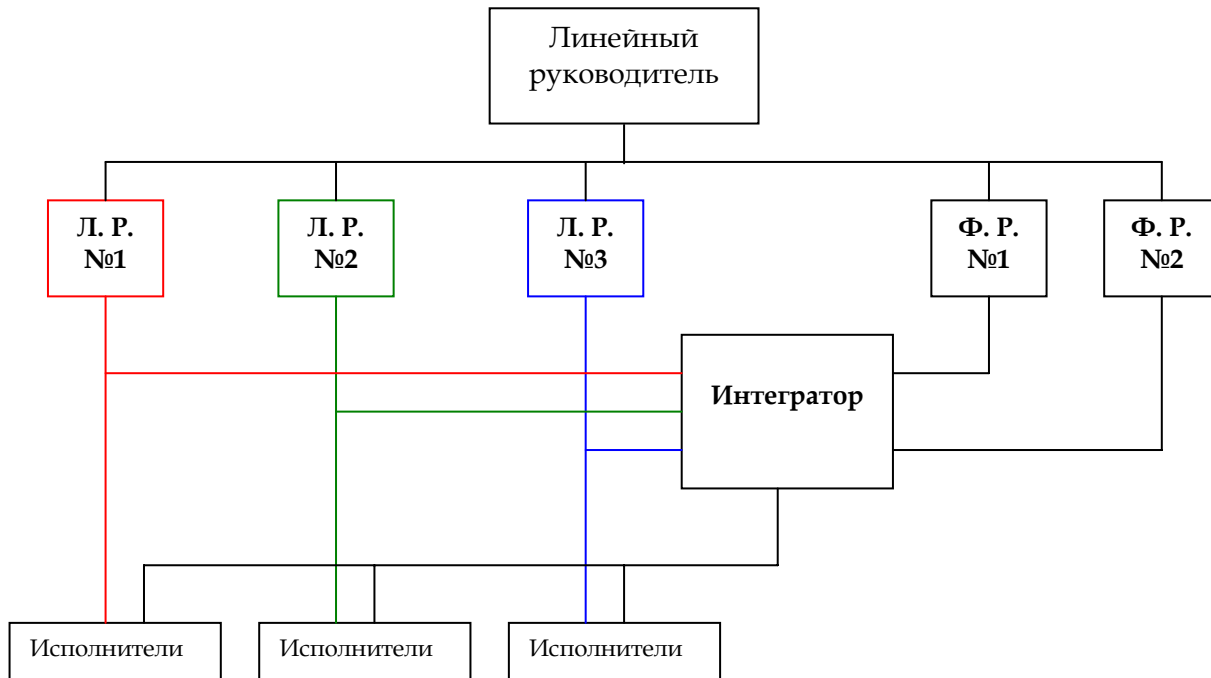
В этом контексте менеджмент носит характер квалифицированных консультаций и опирается на достижение группового согласия. Существенно меняются требования к квалификации работающих: предпочтение отдается людям с универсальными знаниями и навыками, способным обеспечить взаимозаменяемость и гибкость при смене выполняемых бригадой заданий. Сочетание коллективной и индивидуальной ответственности за качество работы и ее конечный результат резко снижает необходимость в строгом контроле извне и в промежуточном учете выработки. Меняются и условия оплаты труда, стимулирующие, в первую очередь, экономически выгодное сотрудничество и заинтересованность в росте доходов и прибыли. В системах оплаты труда предусматривается тесная связь между уровнем заработной платы каждого члена бригады и общими результатами.

Есть еще одно важное условие эффективности бригадной структуры управления – отказ от принципов рациональной бюрократии, имеющих место в том или ином виде. Это возможно в результате того, что в состав бригад входят специалисты, знающие задачи и способы их решения и не нуждающиеся в дополнительных руководящих указаниях сверху. Не требуются им и многочисленные вспомогательные аналитические и контролирующие службы.

Теоретически бригадную структуру управления организацией в целом предлагается изображать в виде пирамиды, в которой на каждом уровне иерархии веерообразно размещаются бригады разного назначения и профиля, связанные между собой процессами решения проблем.

Практически не многие компании такую схему реализуют, видя в ней риск потери привычной управляемости. В качестве примера можно привести компанию «Боинг», которая перешла на бригадную структуру управления при проектировании нового пассажирского реактивного самолета «Б-77». Специалисты технического, производственного и финансового профилей были распределены по многофункциональным бригадам, количество которых превысило две сотни.

В самую верхнюю бригаду пирамиды вошли высшие менеджеры, за каждым из которых закреплялась ответственность за одно крупное направление разработок, а за всеми вместе – за своевременность и качество проекта в целом. На втором уровне пирамиды за-



однако, при отдаче распоряжений они должны согласовать их с отделом, отвечающим за организацию перехода на выпуск новой продукции (интегратор).

Преимущество – высокая эффективность при выполнении программ.

Недостаток – частичное дублирование управленческих функций.

Очевидно, что структура управления крупными предприятиями более сложна по сравнению с той, какая нужна небольшой фирме, где все функции менеджмента подчас сосредотачиваются в руках одного-двух членов организации (обычно руководителя и бухгалтера), где, соответственно, нет необходимости проектировать формальные структурные параметры. По мере роста организации, а значит, и объема управленческих работ, развивается разделение труда и формируются специализированные звенья (например, по управлению персоналом, производством, финансами, инновациями и т.п.), слаженная работа которых требует координации и контроля. Построение формальной структуры управления, в которой четко определены роли, связи, полномочия и уровни, становится неременным требованием.

Важно обратить внимание на сопряжение структуры управления с фазами жизненного цикла организации, о чем, к сожалению, нередко забывают специалисты, решающие задачу совершенствования управленческих структур.

- На стадии зарождения организации управление нередко осуществляется самим предпринимателем.
- На стадии роста происходит функциональное разделение труда менеджеров. На стадии зрелости в структуре управления чаще всего реализуется тенденция к децентрализации.
- На стадии спада обычно разрабатываются меры по совершенствованию управленческой структуры в соответствии с потребностями и тенденциями в изменении производства.
- На стадии прекращения существования организации структура управления или полностью разрушается (если фирма ликвидируется), или происходит ее реорганизация (когда скоро данную фирму приобретает или присоединяет к себе другая компания, приспособляющая структуру управления к той фазе жизненного цикла, в которой она находится).

На формирование структуры управления оказывают влияние изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия. Так, при вхождении фирмы в состав какого-либо объединения, скажем, ассоциации, концерна и т.п., происходит перераспределение управленческих функций (часть функций, естественно, централизуется), поэтому меняется и структура управления фирмы. Впрочем, даже если предприятие остается самостоятельным и независимым, но становится частью сетевой организации, объединяющей на временной основе ряд взаимосвязанных предприятий (чаще всего для использования благоприятной ситуации), ему приходится вносить в свою управленческую структуру ряд изменений. Это связано с необходимостью усиления функций координации и адаптации к системам менеджмента других компаний, входящих в сеть.

Важный фактор формирования управленческих структур – уровень развития на предприятии информационной технологии. Общая тенденция к децентрализации «электронного интеллекта», то есть к росту числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования на уровне предприятия локальных сетей, ведет к ликвидации или сокращению объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровнях. Это относится, прежде всего, к координации работы подчиненных звеньев, передаче информации, обобщению результатов деятельности отдельных сотрудников. Прямым результатом использования локальных сетей может быть расширение сферы контроля руководителей при сокращении числа уровней управления на предприятии.

В этом контексте стоит отметить, что современное развитие информационных систем приводит к формированию нового типа предприятий, которые в западной литературе получили название «виртуальных» компаний (организаций). Под ними понимают совокупность независимых (чаще всего небольших по размерам) предприятий, являющихся как бы узлами на информационной сети, обеспечивающей их тесное взаимодействие. Единство и целенаправленность в работе этих фирм достигаются благодаря гибкой электронной связи на базе информационной технологии, которая пронизывает буквально все сферы их деятельности. Поэтому границы между входящими в них организациями становятся «прозрачными», и каждая из них может рассматриваться представителем компании в целом.

Нельзя не подчеркнуть, что экспериментирование с разработкой и введением новых структур управления стало характерной чертой последнего десятилетия XX в. В ходе этих экспериментов нередко использовались самые разнообразные комбинации известных видов и типов структур, приспосабливаемых организациями к конкретным условиям их функционирования.

Но все же главная тенденция состоит в том, что каждая последующая структура становится более простой и гибкой по сравнению с ранее действовавшими. При этом называются следующие десять признаков формирования эффективных структур управления:

- 1) сокращение размеров подразделений и укомплектование их более квалифицированным персоналом;
- 2) уменьшение числа уровней управления;
- 3) групповая организация труда как основа новой структуры управления;
- 4) ориентация текущей работы, в том числе графиков и процедур, на запросы потребителей;
- 5) создание условий для гибкой комплектации продукции;
- 6) минимизация запасов;
- 7) быстрая реакция на изменения;
- 8) гибко переналаживаемое оборудование;
- 9) высокая производительность и низкие затраты;
- 10) безупречное качество продукции и ориентация на прочные связи с потребителем.

## **2.4. Принципы управления поведением организации**

Основными задачами науки управления являются изучение и практическое применение принципов развития всей совокупности управленческих целей, разработка планов, создание экономических и организационных условий для эффективной деятельности трудовых коллективов. Изучение и овладение этими закономерностями являются необходимыми условиями совершенствования управления общественным и частным производством, улучшения экономической инфраструктуры и подъема народного хозяйства страны.

Поведение одного из основных и наиболее сложных субъектов управления – человека – также строится на определенных принципах, внутренних убеждениях, которые определяют его отношение к действительности, на нормах нравственности и морали. Принципы управления объективны, т.е. не зависят от воли и желаний отдельных личностей, хотя любая истина познается через сложнейшую систему субъективно-объектных отношений, и в этом основная трудность управления социумом и отдельной личностью.

Эти принципы нельзя считать абсолютной истиной, они лишь инструмент, помогающий руководителю разумнее воздействовать на контролируруемую систему и предугадывать реакцию на управляющее воздействие.

Принципы управления производством, коллективом и личностью опираются на диалектический закон развития, обобщающий опыт человеческой цивилизации. При смене социально-политических формаций, как при непрерывном развитии всех явлений в мире, изменяются и совершенствуются методы, формы, техника и сами принципы управления. Изменения политической и экономической ситуации в стране, переход на новый уровень знаний наполняют новым содержанием теорию и практику, нельзя пользоваться принятой системой категорий вечно.

Время меняет и язык науки – терминологию, и неудивительно, если какой-либо принцип управления при неизменности его сути называется в разных странах, в различных национальных школах менеджмента по-своему.

Принципы управления универсальны, т.е. применимы для воздействия на личность и для оптимального управления любым коллективом – официальным (производственным, служебным, гражданским, общественным) или неофициальным (семейным, дружеским, бытовым). Трудно сказать, где роль этих принципов особенно актуальна и важна, несомненно только, что социальные объекты управления наиболее сложные и ответственные. Хотя природную основу личности составляют ее генетические, биологические особенности (человек формируется примерно на 15% благодаря от факторам наследственности и на 85% – под влиянием своего окружения), все же определяющими факторами являются ее социальные свойства: взгляды, потребности, способности, интересы, морально-этические убеждения и т.п., социальная структура личности формируется в сфере производственной, общественной деятельности, а также в сфере семьи и быта.

Наиболее сложным объектом управления является коллектив, т.е. группа людей, объединенная на основе общих задач, совместных действий, постоянных контактов. Интеллектуальный, культурный и моральный потенциал членов коллектива настолько разный, что трудно предсказать реакцию каждой личности на управляющее воздействие. Как сохранить доброжелательные отношения, установить и удержать взаимопонимание со своим коллегой, как нужно воздействовать на коллектив, чтобы добиться выполнения поставленных задач без конфликтов и стрессов? Принципы управления не панацея, но во всех случаях они не оставят человека без обоснованных, продуманных специалистами-профессионалами рекомендаций.

Итак, принципы управления определяют закономерности формирования управляемой системы: ее структуры, методов воздействия на коллектив; формируют мотивацию поведения его членов; учитывают особенности технологии и технического оснащения управленческого труда. Искусство управления не может опираться только на интуицию, талант руководителя, необходима теоретическая база. В основе принципов управления лежат не очевидные, а более глубокие закономерности. Принципы управления служат руководством к практическим действиям и реализуются через интеллект, волю и целеустремленность человека. Важно обеспечить такие условия труда, чтобы в максимальной степени использовать эти человеческие качества.

В руководстве персоналом необходим не только «технократический» административный подход, но и социально-этический подход, учитывающий человеческий фактор, который ставится на одно из первых мест в японской системе управления.

Вернемся к философским принципам управления японских компаний:

1. Постановка крупной цели, понятной всем, вплоть до рабочих.
2. Патернализм – воспитание у занятых на фирме чувства, что они члены одной семьи.
3. Пожизненный наем служащих, когда им гарантируется рабочее место до ухода на пенсию.
4. Уважение к старшему по возрасту и по должности, беспрекословное подчинение ему.



5. Отсутствие привилегий для отдельных категорий работников: одинаковые куртки, общие столовые, отсутствие отдельных кабинетов для управляющих.
6. Создание атмосферы свободы дискуссий, поощрение энтузиастов и талантливых людей, уважение и поощрение способностей каждого.

Постараемся обобщить опыт международного менеджмента (включая опыт управленческой деятельности СССР) и выделить основную группу наиболее общих эффективных принципов управления современных организаций.

Рассмотрим важнейшие из принципов управления предприятия в целом, не останавливаясь подробно на кадровой политике.

### **Принцип системности и комплексности**

Система подразумевает объединение частей в целое, свойства которого могут отличаться от свойств входящих в нее частей (подсистем). Любая организация есть система. Рассмотрим, какие основные свойства включает в себя принцип системности.

**Неаддитивность** – эффективность деятельности системы варьируется во времени и далеко не всегда равна алгебраической сумме эффектов частей, в нее входящих.

Например, прибыль промышленной фирмы при прочих равных внешних условиях изменяется в зависимости от эффективности работы входящих в нее подразделений, которая (эффективность), при одной и той же формальной структуре организации и принципах стимулирования труда, определяется качеством персонала, стилями руководства, личными взаимоотношениями и т.д.

В большинстве случаев эффективность работы группы из 7 человек выше, чем группы, в которую входят 17 сотрудников. Считается, что рабочая группа (руководитель плюс взаимодействующие между собой исполнители) с точки зрения эффективности и оперативности руководства, взаимодействия членов и экономии средств должна иметь не менее 5 и не более 9 человек (так называемы закон «7 плюс/минус 2»).

**Эмерджентность** означает несовпадение цели организации с целями входящих в нее частей. Например, цель корпорации состоит в получении максимальной прибыли при минимальных расходах на рабочую силу. Подсистема «персонал» руководствуется целью максимизации оплаты труда при минимизации энергетических затрат. В умении сглаживать подобные противоречия и состоит искусство руководителей.

Система «государство» видит своей целью – получение максимального объема налоговых поступлений. Цель же подсистемы «народ» – максимизация доходов ее частей, а значит, минимизация налоговых отчислений. Очевидно, что цели системы и подсистемы не совпадают: при необоснованно большом повышении ставок налогов население будет скрывать доходы, что приведет к сокращению налоговой базы государства.

**Синергичность** – однонаправленность действий, интеграция усилий в системе, которые приводят к возрастанию (умножению) конечного результата. В управлении организацией синергичность означает сознательную однонаправленную деятельность всех членов коллектива (подразделений) в стремлении к общей цели. Многие фирмы тратят огромные средства на поиск источников увеличения синергии.

Синергии (одновременных взаимодополняющих действий) в организации добиваются, прежде всего, посредством грамотной работы с персоналом. Менеджменту необходимо иметь информацию о психологии и социальной структуре работающих (образование, возраст, пол, национальность, семейное положение и т.д.), их этике, взглядах, нравах и обычаях, традициях и культуре, на основании которой и строится эффективная система управления организацией.

**Мультипликативность** – это управляющие действия или стихийные процессы, направленные на умножение эффективности системы. Например, реконструкция производства позволила фирме добиться резкого увеличения прибыли, дала возможность увеличить

долю средств, направляемых на инвестиции, увеличила объемы и номенклатуру выпускаемой продукции. В дальнейшем, по мере усложнения *организационной структуры* в компании, растет бюрократический аппарат, замедляется реакция на новые требования рынка и условия внешней среды, и ее рыночные позиции быстро (мультипликативно) ухудшаются. Таким образом, мультипликативность может быть как положительной, так и отрицательной.

Отрицательная мультипликативность означает быстрое развитие деструктивных организационных процессов, система стремится к состоянию хаоса и постепенно саморазрушается.

Положительной мультипликативности системы способствуют следующие факторы: относительная простота организации (и ее систем управления), соответствие коммуникативной структуры организации целям и задачам, качество персонала. Когда деструктивные процессы в организации начинают нарастать, очень важно не суетиться, избегать быстрых и часто опрометчивых решений, а найти момент, когда необходимо принимать ответственные решения. Опытные руководители обладают этим качеством.

**Устойчивость.** Устойчивость системы может быть нарушена при обоснованном усложнении или упрощении организационной структуры. Опыт управления показывает, что для повышения устойчивости работ, как правило, приходится устранять излишние звенья или подсистемы управления и значительно реже – добавлять новые.

На устойчивость работы организации влияют внешние факторы (например, инфляция, спрос, взаимоотношения с партнерами и государством). Для повышения устойчивости работы необходимо быстро перестраивать коммуникации организации в соответствии с новыми целями и задачами.

**Адаптивность** – способность организации приспосабливаться к новым внешним условиям, возможности саморегулирования и восстановления устойчивой деятельности. Адаптивные организации часто имеют органическую структуру, когда каждый субъект управления (подразделение, рабочая группа, работник) имеет возможность взаимодействовать с каждым.

**Централизованность** – речь идет о свойстве системы быть руководимой из какого-то единого центра, когда все части организации руководствуются командами из центра и пользуются заранее определенными правами. В коллективе централизованность осуществляет руководитель, лидер, менеджер; на предприятиях – администрация, аппарат управления; в стране – государственный аппарат. При высокой сложности системы или невозможности единого руководства из центра последний передает часть властных полномочий автономиям, происходит децентрализация управления. Об этом более подробно будет сказано ниже.

**Совместимость** – взаимоприспособляемость и взаимоадаптивность частей системы. На уровне государства как крупной системы возникают проблемы совместимости национальной экономики с экономиками регионов, отраслей. В России, например, регионы-доноры, имеющие в своем распоряжении большой объем природных ресурсов или высокоэффективные производства, вынуждены отдавать в центр значительную часть прибылей (в форме налоговых отчислений), которые впоследствии направляются на нужды дотационных регионов Севера, Сибири, Дальнего Востока, что приводит к возникновению центробежных тенденций, дезинтеграции, различным противоречиям и конфликтам. На уровне предприятий нередко возникают противоречия интересов организации и потребностей ее подразделений. К примеру, руководство компании может принять решение о направлении большей части прибыли, зарабатываемой одним подразделением, на развитие другого, в данный момент убыточного.

Если в долгосрочной перспективе конфликтов не возникает, можно говорить о хорошей совместимости работы. В противном случае необходимо перестраивать организацию, изменять «правила игры», систему ресурсного распределения. Проблемы совмести-



мости в больших системах должны решаться с помощью централизованных механизмов, преодолевающих силы отталкивания, или механизмов адаптации, превращающих центробежные силы в центростремительные.

**Свойство «обратных связей».** Фундаментальное свойство больших систем – установление обратных связей, сущность которых заключается в том, что информация (ресурсы, энергия) с выхода системы (или входящих в нее подсистем) поступает на вход этой системы (или подсистем, в нее входящих). Для производственной системы принцип обратных связей работает следующим образом. Выходная информация, например показатели хозяйственной деятельности, под действием различных обстоятельств постоянно варьируется во времени, менеджмент постоянно проводит их анализ и сравнение с поставленными целями (вход системы).

По результатам сравнения принимаются управленческие решения, корректирующие работу системы (в случае необходимости), что обеспечивает *адаптивность* системы (приспособление ее к новым условиям работы) и *оперативность* (гибкость) ее управления. Обратные связи нередко играют и негативные системные роли. Например, в подсистеме «персонал» размер вознаграждения влияет на трудовые усилия и полученные работниками результаты. Если вознаграждение за труд несоизмеримо с усилиями, система начинает саморазрушаться, снижаются стимулы к выполнению рабочих заданий и результативность труда (объем продукции, ее качество).

Итак, основные цели и задачи *системного подхода* заключаются в следующем:

- снижение эмерджентности;
- повышение синергичности;
- обеспечение положительной мультипликативности в организации;
- обеспечение устойчивости функционирования организации;
- обеспечение адаптивности работы организации;
- обеспечение совместимости работы подсистем организации (например, подсистемы «персонал» с подсистемой «руководство», подсистемы «сбыт» с подсистемой «покупатели» и т.д.);
- обеспечение эффективной работы обратных связей в организации как внутри подсистем, так и между подсистемами.

Принцип системности и комплексности подразумевает умение видеть наиболее значимый комплекс взаимосвязанных и взаимообусловленных подсистем, входящих в организацию.

Прекрасный пример использования комплексной системы в трудовых отношениях – опыт японских корпораций. Во многом именно на ней зиждется так называемое «японское чудо» – стремительный рывок в развитии промышленности и вхождение Японии в ряды наиболее развитых стран мира. Комплексная система трудовых отношений (или, как ее называют японцы, «пять великих систем») построена следующим образом (см. рис. 12).

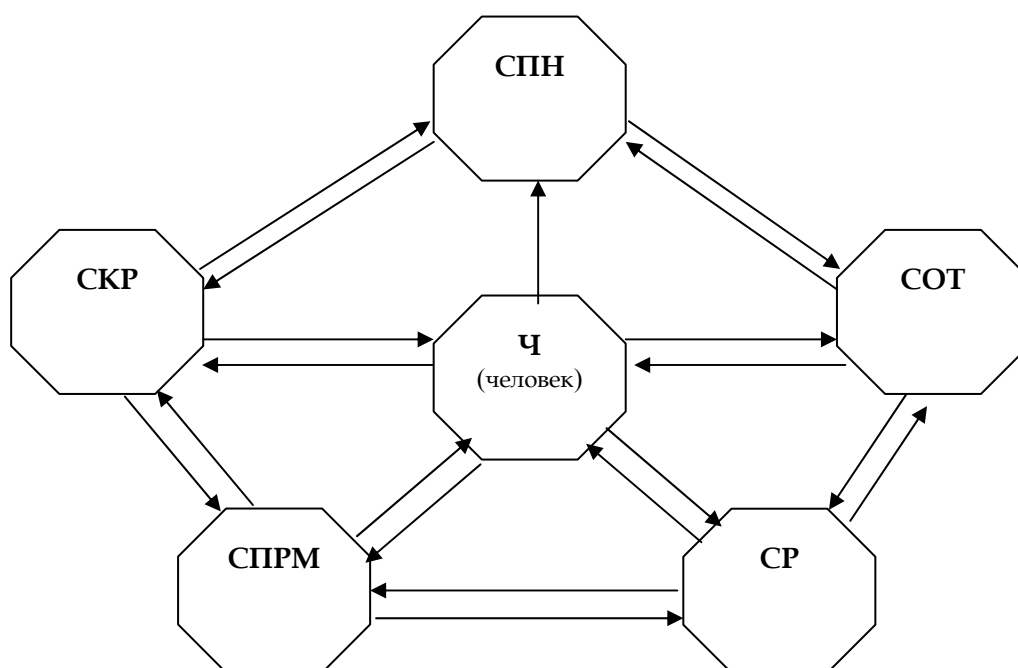


Рис. 12. «Пять великих систем»

Система пожизненного найма (СПН) в ее классическом виде применяется на крупных предприятиях и в государственном аппарате Японии. Пожизненный найм предполагает джентльменское соглашение между работодателем и наемным работником, смысл которого состоит в том, что сотрудник материально заинтересован в работе на данном предприятии и пожизненно связан с ним. Его мотивацию обеспечивают в свою очередь система оплаты труда (СОТ) и система кадровой ротации (СКР).

Система оплаты труда (СОТ) строится на следующих принципах:

- чем дольше сотрудник работает в организации, тем выше его заработная плата (она растет за счет квалификации и опыта со временем);
- чем выше квалификация, тем выше заработная плата;
- чем выше реальный трудовой вклад, тем выше заработная плата;
- зависимость оклада (для служащих) от результатов деятельности в целом;
- низкая дифференциация в оплате труда (в среднем 1:4 – 1:5);
- периодически (2–3 раза в год) выплачиваются премии (бонусы), размер которых зависит от квалификации работника и финансового состояния предприятия;
- премии по итогам работы за год выплачиваются в зависимости от результатов работы предприятия и размера индивидуальной заработной платы;
- единовременное пособие при выходе на пенсию имеет достаточно ощутимый размер (до 80 месячных окладов);
- работники имеют возможность брать кредиты у предприятия;
- реальная социальная помощь (медицинские страховки, страхование на случай смерти).

Суть системы кадровой ротации (СКР) состоит в том, что работник через каждые 2–3 года перемещается по горизонтали и вертикали. Таким образом, у него накапливается опыт, появляются новые знания, повышается заработок. Ротация проводится, как правило, без согласия работника. Выпускники престижных вузов начинают работу в корпорации с должностей, не требующих высокой квалификации. Профессиональное образование строится на основе системы подготовки на рабочих местах (СПРМ).

Суть системы *Репутация (СР)* заключается в том, что на каждого работника корпорации составляется письменная характеристика, в которой отмечаются все его достоинства и недостатки. Она помогает работнику объективно оценивать себя, стимулирует к повышению квалификации, более быстрому перемещению по служебной лестнице, переквалификации (через систему СПРМ) и повышению заработной платы.

Ценность «пяти японских систем» заключается в том, что они представляют собой *неразрывный комплекс взаимосвязанных и взаимообуславливающих подсистем*, работающих на единые цели: обеспечение высокой производительности труда, экономический рост страны и высокий уровень жизни населения. Общинное сознание японцев, их традиции, культура, мораль и нравственность помогают наиболее эффективно использовать все преимущества этой системы.

### **Принцип правовой защищенности управленческого решения**

*Этот принцип требует от руководителей предприятий знания действующего законодательства и принятия управленческих решений только с учетом соответствия этих решений действующим правовым актам.*

Предпринимательская деятельность всегда сопряжена с определенным риском, особенно в России после ее вступления в конкурентные рыночные отношения и при не устоявшихся еще правовых нормах. Взаимодействие между производителем и потребителем, между продавцом и покупателем зависит от многих правовых ограничений. Постоянно рождаются все новые и новые законы, указы Президента и решения Правительства, меняются кодексы. Предсказать направление и результат действия этих законов, указов и регламентов очень сложно. Но, как бы ни относились руководители предприятий и фирм к этим правовым актам, выполнять или хотя бы считаться с ними необходимо – иначе неминуемы крупные штрафы или решения о полном прекращении работы предприятия.

С переходом России к открытой экономике, с повышением роли международных связей (к 1996 г. в России несколько десятков тысяч предприятий и организаций участвовали во внешнеэкономической деятельности) стало необходимым знать и постоянно изучать законодательные акты стран – партнеров по бизнесу. И в первую очередь следует учитывать действующие торговые ограничения этих стран: величину таможенного тарифа, т.е. налог на ввозимые товары; размеры квот – количественный предел товаров, разрешенный на ввоз в страну; систему эмбарго, т.е. перечень запрещенных видов импорта; существующую систему валютного контроля; нетарифные барьеры (отдельные страны налагают жесткий запрет на ввоз товаров, не соответствующих принятым в стране стандартам) и т.д.

### **Принцип оптимизации управления**

Любая управляемая система развивается; совершенствуется, упорядочивается структурная организация. Источником, причиной развития являются внутренние противоречия системы. Противоречия как диалектическая категория являются необходимым и существенным фактором развития, любого поступательного движения. Но накопление противоречий может привести к хаосу, потере управления, к регрессу. Своевременная обработка информации о внутренних процессах в системе и ее осмысление позволяют принимать разумные управленческие решения, совершенствовать внутрисистемные связи, повышать эффективность взаимодействия с внешней средой. Оптимизация управления позволяет совершенствовать структуру управляемого объекта и повышает его функциональные возможности, что ведет к ослаблению или полному устранению внутрисистемных негативных процессов. Таким образом *оптимизация управления повышает эффективность управляемой системы.*

Эффективность управляемой системы зависит и от степени ее открытости, восприимчивости к внешней информации (принцип парашюта – он действует только в открытом состоянии). Очевидно, что организации не могут существовать автономно: для осуществления их деятельности необходимы снабжение, сбыт, работа с потенциальными заказчиками и т.д. Внешняя среда задает смысл существования организации, устанавливает требования к деятельности. Слабым звеном в управлении народным хозяйством СССР была излишняя жесткость организационных структур, медленно реагирующих на изменения внешней среды или появление новых производственных целей предприятия. Этот недостаток характерен и для современной России, особенно для организаций государственного сектора.

Требуется в первую очередь возможности при необходимости совершенствовать организационную структуру предприятия, т.к. неоптимальная структура управления – наиболее распространенный изъян в производственной деятельности многих коллективов.

Оптимизация не есть нарастание сложности, но она всегда характеризуется поиском качественно новых путей и структурной рационализации. Оптимизация и упрощение сложных производственных систем – необходимое условие для более эффективного использования постоянно растущих объемов информации, что и определяет прогресс этих систем. В народном хозяйстве принцип оптимизации управления диктует необходимость сокращения отраслевых иерархических уровней управления, уменьшения регламентирующей роли государственного аппарата, сковывающей самостоятельность и инициативу, совершенствования структуры управления предприятий и мотивации труда. Все это в итоге повысит эффективность деятельности трудовых коллективов и народного хозяйства в целом.

Этот принцип управления дает ответы на важнейшие, имеющие большое практическое значение вопросы: какое решение принять руководителю: сконцентрировать ли всю полноту власти в своих руках или раздать основную ее часть своим коллегам.

Когда возникают вопросы соотношения прав и ответственности между руководством и коллективом, важно найти золотую середину, в противном случае нарушение данного баланса ведет либо к автократии в управлении, либо к охлократии (власти толпы).

### **Централизация управления**

Централизация означает концентрацию властных полномочий на верхнем уровне руководства организацией. Цель централизации – увеличение синергии, улучшение координации, предотвращение ошибок на нижних уровнях управления.

Негативные стороны централизации заключаются в снижении оперативности управления, уменьшении возможностей адаптации к новым условиям работы.

Она имеет и несомненные преимущества при решении глобальных, стратегических задач; позволяет широко, масштабно распределять все виды резервов и ресурсов, но при этом неизбежно подавляется творческая инициатива исполнителей, не всегда оптимально решаются тактические задачи. Но в некоторых, чаще всего экстремальных, ситуациях принцип единоначалия совершенно незаменим. Трудно представить себе управление армией без командующего.

Важное следствие принципа единоначалия – работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника. Это понятное всем правило нарушается постоянно, начальнику трудно преодолеть искушение самому вмешаться в производственный процесс, и его указания кажутся ему самыми мудрыми. Должно быть четкое распределение обязанностей и участия в выполнении функций (один – руководит, другие – согласовывают, отвечают, предоставляют...). «Тело с двумя головами в социальном мире, как и в животном, – чудовище. Ему тяжело жить», – писал Анри Файоль.

### Децентрализация управления

Децентрализация – это передача или делегирование прав и ответственности за ряд ключевых решений на нижние уровни управления организацией. Она облегчает процессы принятия решений, стимулирует инициативу, полнее раскрывает потенциальные возможности сотрудников на нижних уровнях управления и повышает оперативность руководства, адаптивность организации к новым условиям. Рядовой работник выполняет задание с удвоенной энергией, если ему предоставляется хотя бы минимальная степень действительного контроля над ситуацией.

Децентрализация эффективна, если на низших уровнях управленческой иерархии принимают обоснованные и важные решения, и эти решения не требуют согласований и утверждения руководством. Децентрализация многих управленческих функций неизбежна при территориальной разобщенности структурных подразделений предприятия (филиалы, управления структурных подразделений) или при необходимости специализации (НИИ, ОКБ, центральный склад с большим объемом погрузочно-разгрузочных работ и т.д.). Негативные стороны децентрализации – эмерджентность, обособленность частей, что часто ведет к конфликтам, ослаблению контроля и единства в действиях. Децентрализация управления имеет опасную тенденцию к втягиванию управляемого процесса в анархию, хаос.

Опытные руководители часто и обоснованно опасаются потерять контроль над управляемой системой, а слабые – что появится компетентный неформальный лидер, который может затмить своего начальника, подорвать его авторитет. Делегируя при децентрализации свои полномочия исполнителя или выступая на общем собрании, руководитель часто не может ответить на конкретные вопросы непосредственного начальства. Например, какова текучесть кадров по специальностям за отчетный период, как обеспечен производственный процесс станочниками различного профиля, какие именно необходимы запасные части, какое нужно дополнительное оборудование. Ответы на эти вопросы прекрасно знают компетентные заместители руководителя. Должен ли сам руководитель знать ответы на эти и сотни других мелких производственных вопросов?

Проблема выбора между централизацией и децентрализацией весьма сложна, т.к. решение определяет все структуры организации. На решение менеджмента влияют следующие факторы:

- размеры организации;
- вид бизнеса (предпринимательство);
- качество товаров;
- степень разделения труда;
- стремление частей организации к самостоятельности;
- долевое распределение капитала и финансовые интересы;
- организационная культура;
- государственная политика в области демонополизации, налогообложения и т.д.

Теория управления дает четкие, однозначные рекомендации: руководитель должен взять всю организационно-распорядительную власть в свои руки и делегировать значительную часть своих полномочий опытным заместителям, специалистам своего дела. И при этом не мешать их работе мелкой опекой, постоянным контролем, если они в целом успешно выполняют свои служебные обязанности. И лишь при явной угрозе срыва запланированных работ или очевидном несоответствии исполнителя занимаемой должности руководитель обязан вмешаться в работу отстающего структурного подразделения, применив всю полноту власти вплоть до подмены собой исполнителя.

Редко возможна такая ситуация, когда все структурные подразделения работают без сбоев, планы выполняются, налажена четкая система материально-технического снабжения, труд коллектива разумно мотивирован, и руководитель остается без работы.



В этом случае руководитель – настоящий талант, прекрасный организатор. И все равно он не останется без дела, поскольку необходимо решать перспективные, стратегические задачи, устанавливать новые производственные связи, работать над дальнейшим совершенствованием производственного организма, вопросами развития предприятия. «Хороший менеджмент основывается на примирении централизации и децентрализации», считает руководитель «Дженерал Моторс» А. Слоун [23].

Организационная структура должна отражать долгосрочную программу и комплекс основных целей организации, поскольку достижение целей является основой совместной деятельности.

Организационная структура эффективна только тогда, когда она способствует достижению поставленных коллективом целей при минимальных затратах труда и ресурсов. Важно отметить, что достижение целей – это не только эффективное решение производственных задач и, как следствие, справедливая оплата труда, но и другие способы мотивации: причастность к решению проблем, престижность работы и уверенность в служебном росте. Поиск оптимальной для данного времени структуры нередко сопровождается серьезными ошибками: превышением нормы управляемости руководящих работников, неверно выбранным стилем управления, попытками добиться экономии за счет объединения близких по профилю работы структурных подразделений (единая канцелярия или объединенное бюро множительной техники и т.п.).

Огромное значение имеет достижение и поддержание в рабочем коллективе *баланса власти*, определяемого основным законом: уровень влияния властного лица А на лицо Б равно степени зависимости лица Б от лица А.

Повышение власти руководителя возможно только при повышении зависимости сотрудников от менеджера. И наоборот, повышение власти подчиненных над руководителем возможно только при повышении зависимости менеджера от работников. Если власть руководителя над подчиненными больше, чем власть подчиненных над руководителем, баланс власти нарушается, возникают проблемы, зреют конфликты.

Принцип оптимизации лежит в основе любой организационной структуры независимо от применяющихся критериев оптимальности и действующей системы ограничений.

### **Принцип делегирования полномочий**

Делегирование – передача руководителем части своих служебных функций подчиненным без активного вмешательства в их действия. Этот оптимизационный прием обычно называется методом делегирования полномочий, и о нем говорилось при рассмотрении проблем децентрализации управления. Роль метода делегирования полномочий в управлении столь велика, что многие исследователи и практики склонны рассматривать его как отдельный принцип управления.

*Принцип делегирования полномочий состоит в передаче руководителем части возложенных на него полномочий, прав и ответственности своим компетентным сотрудникам.* Руководитель сохраняет за собой ответственность за общую схему управления.

Делегирование может осуществляться на длительный срок или ограничиваться разовыми поручениями. Но в любом случае необходимо:

- а) подобрать соответствующих сотрудников;
- б) обеспечить им задачи, цели, требуемые результаты, средства и сроки;
- в) распределить сферы ответственности;
- г) координировать выполнение порученных задач;
- д) стимулировать и консультировать подчиненных;
- е) осуществлять контроль рабочего прогресса;
- ж) постоянно давать оценку успехов и неудач сотрудников;
- з) пресекать попытки обратного делегирования.



*Обычно делегируются следующие виды работы:*

- рутинная работа;
- специализированная деятельность;
- частные и малозначимые вопросы;
- подготовительная работа.

*И не подлежат делегированию такие вопросы, как:*

- установление целей;
- принятие решений;
- выработка политики организации;
- руководство сотрудниками и их мотивация;
- задачи высокой степени риска;
- необычные и исключительные дела;
- задачи строго доверительного характера.

Естественно, если руководитель делегирует все эти задачи подчиненным, то ничего не останется за ним.

Методика делегирования как форма оптимизации работы коллектива включает в себя следующие опорные пункты:

1. Делегировать полномочия нужно заблаговременно, подготовив, убедив и побудив сотрудника к принятию на себя новой ответственности.
2. Делегировать полномочия можно лишь убедившись в том, что сотрудники способны взять на себя новую ответственность.
3. По возможности нужно делегировать задачу целиком, а не в виде частных изолированных заданий.
4. Перед делегированием нужно провести инструктаж, постановку целей, объяснить, о чем идет речь, провести консультации по узловым вопросам.
5. Дать максимально полную информацию, необходимую для реализации задачи.
6. Объяснить смысл и цели задачи, мотивы ее реализации.
7. О сложных задачах дать пояснения по пятиступенчатому методу:
  - 7.1. Подготовить сотрудника.
    - Объяснить процесс, его этапы.
    - Показать, как делают работу.
    - Пронаблюдать операции и откорректировать их.
    - После этого передать сотруднику работу целиком.
  8. Важные и крупные задачи вменить в обязанность сотруднику посредством письменного распоряжения.
  9. Не вмешиваться без крайней нужды.
  10. Посредством контроля, консультаций и оценок придать уверенность сотруднику.
  11. Затребовать и регулярно и знакомиться с отчетами о прохождении этапов работы.
  12. В полной мере контролировать по качеству конечные результаты, немедленно информируя исполнителя о результатах контроля.
  13. Оперативно, но не поспешно, конструктивно оценить успехи, покритиковать недостатки, разобрать трудные случаи, проанализировать неудачи.

По своей сути делегирование – способ сделать работу руками других. Это прием сильного руководителя. Полномочия делегирует только руководитель для своих подчиненных как можно дальше до того уровня, на котором находится его компетентность и информация для принятия решения.

При делегировании полномочий руководитель делегирует (устанавливает) обязанности; определяет права и уровень ответственности при выполнении полномочий.

Преимущества делегирования полномочий:

- возможность заниматься задачами, требующими личного участия руководителя;
- сосредоточение на стратегических задачах и перспективных планах развития предприятия;
- это лучший способ мотивации творческих и активных работников;
- это лучший способ обучения;
- это способ профессиональной карьеры.

Рассмотрим более подробно важность практического применения делегирования в управлении предприятием.

Главная практическая ценность принципа состоит в том, что руководитель освобождает свое время от менее сложных повседневных дел, рутинных операций и может сконцентрировать свои усилия на решении задач более сложного управленческого уровня; при этом, что весьма важно для руководителя, обеспечивается соблюдение нормы управляемости. Одновременно этот метод является целенаправленной формой повышения квалификации сотрудников, способствует мотивации их труда, проявлению инициативы и самостоятельности.

Главная задача руководителя – не самому выполнять работу, а обеспечить организацию трудового процесса силами коллектива, взять на себя ответственность и применить власть для достижения поставленной цели. Строить отношения между начальником и подчиненными на хитрости, обмане или лести – аморально и безнадежно ошибочно. Люди, при всех их индивидуальных различиях, ведут себя в обычной, штатной ситуации все-таки предсказуемо. Если коллектив знает свои задачи и понимает применяемые руководителем методы для достижения цели с минимальными трудностями, то можно уверенно рассчитывать на поддержку большинства и находить исполнителей, которым можно доверять самостоятельное решение локальных, а иногда и многофункциональных задач. Такой сотрудник, выделенный из коллектива за свои несомненные организаторские способности и профессиональные знания, прекрасно сознает преимущества оказанного ему доверия, горд от сознания своей значимости и будет стараться оправдать оказанное ему доверие. Делегирование полномочий возможно и целесообразно в том случае, когда руководитель подготовил достойных исполнителей, доверяет им и может искусно руководить ими. Исполнитель должен быть профессионально подготовлен, иметь опыт практической работы.

Методы решения производственных и организационных задач всегда многовариантны, и если подчиненный применяет свою, возможно, не лучшую тактику решений, то в этом проявляется еще одна положительная черта принципа делегирования полномочий: исполнитель проходит хорошую и совершенно необходимую школу управленческого развития, приучается к самостоятельности. При этом важно помнить, что исполнитель имеет право на ошибку, и в этом случае руководитель обязан оказать ему всемерную помощь. Ведь одна из основных задач руководителя – развивать способности и мастерство подчиненного.

Особо деликатный аспект этого принципа – организация контроля за действиями подчиненных. Постоянная опека только вредит. Отсутствие контроля может привести к срыву работ и анархии. Решение проблемы контроля – в четко налаженной обратной связи, в свободном обмене информацией между коллегами и, конечно, в достаточно высоком авторитете и управленческом мастерстве руководителя. Кстати, опытный чиновник высокого уровня, желая составить объективное мнение о качестве работы руководителя, всегда интересуется, как работают его подчиненные (это очень хорошо характеризует руководителя).

Принцип делегирования полномочий будет эффективен, если:

1. Подчиненные действительно знают и понимают, какие новые обязанности им переданы. Утвердительный ответ сотрудника на вопрос, все ли ему понятно, не всегда бывает правдивым: он может заблуждаться, а может бояться признаться, что не все понял.

2. Сотрудник подготовлен к выполнению новых функций заблаговременно, есть уверенность в его способности выполнить задание и обеспечено действие механизма стимулирования и мотивации.
3. Подчиненный не будет получать «ценных указаний» от другого начальника через голову своего непосредственного руководителя
4. Исполнитель знает свои права и обязанности четко и в полной мере.
5. Исполнитель свободен в своих действиях: чем менее заметно участие руководителя в выборе путей реализации поставленных задач, тем лучше.
6. Исполнитель уверен в своем праве идти на продуманный риск и совершать ошибки. Это важно и как способ борьбы с рутинной и косностью в деятельности аппарата управления.
7. Установлены конкретные цели и сроки выполнения задания.
8. Подчиненный понимает необходимость контроля хода выполнения и дает объективную информацию об отклонении от плановых показателей.
9. Исполнитель понимает, что он не только имеет право принимать оперативные решения, но и обязан применить его в случае необходимости. Человек, получивший полномочия, должен знать, что ему придется отчитываться не только за свои решения, но и за бездействие. Особенно это положение важно при возникновении экстремальных ситуаций, в условиях кризиса, когда человеческий фактор приобретает особое значение.

Крупные специалисты в области менеджмента Г. Кунц и С. О'Доннел в своей известной книге по управлению<sup>1</sup> подчеркивают важность подбора исполнителей с учетом характера поставленной задачи (принципа соответствия). Необходима система вознаграждения за эффективное делегирование полномочий. Обязательно наличие постоянно открытых линий коммуникаций: между руководителем и подчиненным должен существовать свободный обмен информацией, с помощью которого исполнитель получает сведения, необходимые для принятия решения и правильного понимания сути делегированных полномочий. Делегирующий и «уполномоченный» должны владеть единой информационной базой, общим набором организационных и методических идей.

Часто возникает проблема психологического выбора: выполнение какой задачи поручить исполнителю знакомой или принципиально новой. Чаще всего делегируется выполнение новой задачи, особенно если она кажется руководителю малопривлекательной, рутинной. Такое решение далеко не всегда верно. Проблема в том, что, передав решение задачи кому-либо, руководитель все равно несет ответственность за ее выполнение и контролировать, а тем более просто наблюдать (т.н. мониторингом) за ходом реализации знакомой проблемы значительно легче. Возникает опасность, что в скором времени уполномоченный настолько продвинется в решении порученной ему задачи, что руководителю все-таки придется изучить проблему и предложенные методы ее решения.

Опытные администраторы часто поручают способному исполнителю немного более сложные задачи, чем он привык выполнять. В этом случае желательно подготовить задание в форме письменного распоряжения. Получив сложную задачу, исполнитель раскрывается более полно и получает искреннее удовлетворение от выполнения задания и оказанного ему доверия.

Следует отметить, что принцип делегирования полномочий мало применяют лица, недавно получившие повышение в должности, т.к. им трудно отказаться от привычного стереотипа прошлой деятельности. Однако руководитель, сам сортирующий корреспонденцию и печатающий на машинке при скужающем секретаре, вызывает сожаление, но не сочувствие.

---

<sup>1</sup> Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций.

Иногда принцип делегирования полномочий не дает ожидаемого эффекта: исполнитель не в полном объеме выполняет возложенные на него руководящие функции. Чаще всего это происходит в тех случаях, когда необходимо принимать непопулярные в коллективе решения: наложение взысканий за нарушение трудовой дисциплины; лишение премий; разбирательство аморальных поступков работающих и т.д. Под различными предлогами исполнитель старается передать решение этих проблем своему руководителю, чтобы выглядеть в глазах коллектива с лучшей, как ему кажется, стороны. Среди других причин чаще всего называют неуверенность в правильности принимаемого ответственного решения, недостаточный опыт, принципиальное несогласие с мнением руководителя.

Однако существует комплекс управленческих задач, решение которых следует оставить за руководителем. Это, в первую очередь, определение целей, политики организации и принятие принципиальных решений. Долг первого лица в фирме – принять на себя выполнение задач с высокой степенью риска, содержащих аспекты стратегической важности и носящих конфиденциальный характер и все необычные, выходящие за рамки сложившегося регламента и традиций операции. Рассматривая ситуации, когда управленческое решение может вызвать необратимые последствия, уместно провести сравнение между ответственностью терапевта и хирурга. Терапевт спокойнее доверяет лечение больного своему младшему коллеге, т.к. он в любой момент может включиться в лечебный процесс, а вот хирург с большой осмотрительностью и осторожностью решается доверить операцию своему ученику.

Существует еще одна деликатная проблема – право подписи. Многие руководители считают, что разумно централизовать это право: исполнитель (доверенное лицо), продумал решение, подготовил соответствующий документ и передал его на подпись руководителю, который таким образом осуществляет свое естественное право контроля. Но этот способ взаимодействия свидетельствует, что исполнителю делегируется лишь часть прав, и существует много возражений против такого метода:

- исполнитель, лишенный права подписи, имеет все основания считать, что ему доверяют далеко не полностью и такая неопределенность не способствует взаимопониманию;
- децентрализация права подписи ускоряет процесс принятия управленческого решения и уменьшает загрузку руководителя;
- при централизации этого права сложно установить истинного виновника ошибочного решения, часто руководитель подписывает документ не читая его или не вникая в его сущность; у непосредственного исполнителя появляется привычка передавать все ответственные решения на более высокий уровень управления;
- при централизации права подписи у руководителей возникает уверенность в его значительном превосходстве в знаниях над специалистами-исполнителями.

Эффективность делегирования полномочий очевидна, но не все управляющие спешат его применять по следующим причинам:

- сомнение в компетентности других сотрудников, боязнь, что они сделают хуже;
- боязнь потерять власть и занимаемую должность;
- недоверие к подчиненным, низкая оценка их способностей;
- амбициозность и завышенная самооценка;
- боязнь, что его действия будут неверно истолкованы коллегами и начальством: сам, мол, бездельник, работать не хочет, уваливает от работы и поэтому любит перепоручать свою работу сотрудникам; некорректно загружать и без того занятых людей.

Практическая ценность этого принципа управления очевидна, и неслучайно, что он является основой европейской концепции руководства с делегированием ответствен-

ности в условиях рыночной экономики (более известной как «гарцбургская модель управления»). Идеи гарцбургской модели более 30 лет применяются в компаниях Западной Европы (в том числе на «Фольксваген», «ОТТО» и т.д.), а в начале 90-х годов были фактически использованы и в японской модели управления «Line production». Делегирование ответственности как принцип руководства и организации управления практически реализован на ряде предприятий России: автозавод ГАЗ, Щекинский химкомбинат, ряд строительных и пищевых предприятий.

Важность принципа делегирования полномочий растет в условиях доминирования экономических методов управления, реализация которых практически невозможна без самостоятельности и творческой инициативы исполнителей. Этот принцип развивает известную формулу: «Никогда не делай сам того, что могут сделать твои подчиненные, кроме тех случаев, когда под угрозой жизнь человека».

### **Принцип соответствия**

Определить соответствие работника занимаемой должности – задача не из легких. Необходим опыт и умение отделить профессиональные деловые качества от словесной мишуры и внешней помпезности сотрудника. Чаще всего люди пытаются откусить больший кусок, чем могут проглотить, ведь обычно человек весьма высокого мнения о своих способностях и интеллекте.

Если человеку с хорошим образованием поручить выполнять рутинную канцелярскую работу, то значительная часть его знаний пропадет без пользы, а сам сотрудник будет стараться сменить место работы ради более интересной должности. Любая компания теряет хороших работников, просто оказавшихся не на своем месте; они, быть может, получили бы большее удовлетворение и достигли бы больших успехов, если бы их не увольняли, а переводили на более подходящую для них работу. Совершенно очевидно, что чем раньше выявляется суть проблемы, тем больше шансов на ее решение.

Есть много способов помочь человеку в поисках его истинного места в коллективе, найти свое призвание. Японские менеджеры достигают этой цели путем ротации, т.е. перемещением сотрудника с его места работы в другие структурные подразделения. Чаще всего эти перемещения производятся «по горизонтали», но иногда и с повышением в должности – «по вертикали».

Система наставничества, когда к новичку прикрепляют опытного специалиста, и частые контакты руководителя со своими сотрудниками, иногда и в неофициальной обстановке, способствуют этим поискам. Ли Якокка широко практиковал систему обязательных квартальных письменных отчетов о деятельности своих ведущих работников; некоторые руководители делают это ежемесячно. В отличие от Петра Великого, который требовал говорить не по писаному, Якокка считает, что составление отчета позволяет исполнителю глубже вникнуть в конкретные детали, а руководителю – объективно оценить результаты работы сотрудника и сделать обоснованные выводы о его соответствии занимаемой должности.

*Выполняемая работа должна соответствовать интеллектуальным и физическим возможностям исполнителя* – вот основа принципа соответствия. Можно привести много примеров, когда благодаря случайностям конъюнктуры человек со средними интеллектуальными и организаторскими способностями был вознесен на верх служебной иерархической лестницы и, несмотря на все его старания, так и не смог добиться заметных результатов. Страдает не только работа, под угрозой и его здоровье, и отношения с другими людьми.

Принцип соответствия необходимо применять каждому руководителю при подборе и расстановке управленческих кадров и в первую очередь при оценке своих собст-



венных возможностей, своего соответствия выполняемой работе. Применять принцип ответственности рекомендовал еще древнегреческий философ Сократ. Он учил, что главная задача и основное свидетельство искусства любого общественного деятеля, военачальника, торговца, строителя – умение дать человеку работу по его способностям и добиться выполнения порученного задания.

### **Принцип автоматического замещения отсутствующего**

*Замещение отсутствующих (болезнь, отпуск, командировка) должно решаться автоматически на основе действующих служебных должностных инструкций и регулироваться формально [21].*

Как часто в производственной практике возникали ситуации, когда из-за болезни, например, главного бухгалтера была парализована работа всего предприятия (только у бухгалтера хранится печать или только его подпись признается банком). В каждой должностной инструкции должно быть ясно и однозначно сказано о необходимости двум-трем ближайшим коллегам владеть кругом вопросов, относящихся к компетенции ответственного лица, для выполнения его функций в особых случаях.

Следовательно, нужно отметить важность служебных должностных инструкций, документов, направленных на выполнение своего долга в рамках права. Мало найдется людей, имеющих опыт работы в органах управления, которые с симпатией относились бы к предписаниям, инструкциям, циркулярам, но их отсутствие ведет к правовому нигилизму, когда все отвечают за все, а в итоге – никто и ни за что. Должностные инструкции необходимо грамотно составлять, постоянно корректировать с учетом происходящих в системе изменений и требовать их четкого выполнения. Следует помнить, что непродуманный разработанный наспех документ может вскоре потребовать новых дополнений, разъяснений. (Примеры написания должностных инструкции находятся в приложении).

Есть еще один очень серьезный документ – инструкция по технике безопасности. Каждый новый работник обязан ознакомиться с этой инструкцией, расписаться в специальном журнале, и лишь после проверки его знаний и инструктажа на рабочем месте он может быть допущен к работе. Если не оформлена документально процедура допуска к работе, не проведен инструктаж, нет подписи в журнале проверки знаний по технике безопасности, то в случае травмы или гибели работника пострадают и другие: непосредственный начальник погибшего, инженер по технике безопасности и главный инженер предприятия. Они будут привлечены к ответственности.

Замещение отсутствующего, особенно начальника структурного подразделения, требует от исполнителя большого такта, подготовленности и опыта. Во-первых, сам факт передачи функций руководителя хотя бы на некоторое время замещающему его лицу свидетельствуют об их обоюдном доверии, о признании за исполнителем компетентности и профессионализма. Принимая на себя дополнительные обязанности, исполнитель, обладая правом на ошибку, несет ответственность не только за свои решения, но и за бездеятельность, особенно в сложных производственных ситуациях. Во-вторых, важно понимать, что принимаемые исполнителем решения должны оставлять возможность для последующих корректировок, нельзя ставить руководителя перед фактом, заставляя его принимать то, к чему он не готов или с чем он принципиально не согласен. И, наконец, не следует пытаться использовать возникшую ситуацию для поднятия своего авторитета за счет отсутствующего начальника.

### **Принцип контроля первого руководителя**

Принцип контроля первого руководителя гласит: *при организации выполнения важного производственного задания контроль за ходом работ должен быть оставлен за первым руководителем предприятия, т.к. только первое лицо имеет право и возможность решать или*



поручать кому-либо решение любого вопроса, возникающего при внедрении этого мероприятия. Поскольку основной целью внедрения большинства важнейших мероприятий является повышение эффективности социально-экономического функционирования предприятия, то руководить такими работами должен не специалист в какой-то определенной области, а только тот специалист, который может охватить всю проблему, знающий цели и задачи предприятия, узкие места в его работе, т.е. первый руководитель.

Чаще всего этот принцип применяется при разработке АСУ (автоматизированная система управления) предприятия, а это всегда сопряжено с решением вопросов правового и организационного характера: изменением структуры управления, введением новых функциональных обязанностей работников и т.п. Решение всех вопросов – прерогатива только первого руководителя предприятия. Разработка и внедрение АСУ, как правило, выполняются не по инициативе директора предприятия, а на основании решения вышестоящих организаций. И сегодня, после перехода предприятий и фирм на работу в условиях рыночных отношений эффективность автоматизации снижается, поскольку специалисты в области АСУ не имеют достаточных прав, чтобы обязать службы предприятия перейти на новую технологию управления, а разработка проекта АСУ без участия руководителя предприятия обречена на существенные пробелы и недоработки.

Создание новых управленческих технологий требует решения руководителем вопросов финансирования, перераспределения прав и обязанностей исполнителей, привлечения к работам специалистов других смежных организаций. Среди подготовительных мероприятий следует особо отметить:

- обучение и повышение квалификации сотрудников предприятия;
- организацию обмена опытом и командировок специалистов на те родственные предприятия, где работы по автоматизации проводят наиболее успешно;
- проведение бесед и семинарских занятий разработчиков новой системы с ведущими специалистами предприятия.

Анализ срыва выполнения многих важных программ, серьезных заданий показывает, что одной из причин таких неудач является несоблюдение принципа контроля первого руководителя.

### **Принцип одноразового ввода информации**

В деятельности руководителя информация, ее оперативность и достоверность играют решающую роль, т.к. она является предметом, средством и продуктом управленческого труда. *Один раз введенная в память компьютера информация может неоднократно использоваться для решения целого комплекса информационно связанных задач.* Накопление производственной, экономической, кадровой и нормативно-справочной информации является основой для создания **баз и банков данных**, незаменимым инструментом для получения руководителем и всеми структурными подразделениями предприятия объективных и достоверных данных о ходе технологического процесса.

*Базой данных* является совокупность сведений, хранящихся в запоминающих устройствах компьютера, а *банком данных* – более мощная система хранения информации – функционально организованное информационное обеспечение коллектива пользователей или совокупности решаемых в системе задач. Создание автономного банка данных дает возможность отделить информацию от прикладных программ, облегчить доступ к ней различным категориям пользователей и более надежно хранить информацию.

В промышленно развитых странах уже в 80-х годах создавались общедоступные банки данных, что стало возможным благодаря развитию интегральных систем связи и массовому внедрению компьютерной техники. Любая, сколь угодно отдаленная информация стала доступной для рядового пользователя, а вход в общедоступный банк данных

может быть осуществлен и с домашнего компьютера. Все это способствовало развитию малого бизнеса, научного и культурно обслуживающего. Одновременно с этим интенсивно развивалось экономическое пространство для высокодоходных инвестиций в эту область.

Отставание России от передовых стран в информационном обеспечении продолжает стремительно нарастать и угрожает стать необратимым. В этом случае Россия может превратиться в информационную колонию, которая не обеспечивает своему населению современный уровень жизни, культуры, образования даже при помощи и содействии высокоразвитых стран.

Реальное применение принципа одноразового ввода информации дает возможность управляющим всех уровней использовать в своей работе большие объемы достоверной и оперативной информации. Например, управляющий фирмой или супермаркетом может легко получать ежедневную, еженедельную, ежемесячную и годовую информацию с нарастающим итогом о цене каждого из большой номенклатуры товаров, о количестве проданного товара и о складских остатках его, о текущих расходах и прибыли и т.д.

Часть этой информации вводится в базу данных автоматически, с помощью складских или цеховых регистраторов производства, а в магазинах – с помощью устройства, считывающего записанную на упаковке информацию о товаре. Вот мнение опытного менеджера об изменениях, которые внесли в практику управления базы данных и реализация принципа одноразового ввода информации. Отдельные управляющие могут теперь принимать решения, основываясь на информации, подготавливаемой внутри их компаний, без выхода на сторонние базы данных. Внутрифирменные базы данных позволяют менеджеру получать сведения о его бизнесе, о рынках, конкуренции, ценах и прогнозах за несколько часов, а когда-то на это уходили месяцы работы. Благодаря этой новой автоматизации процедура принятия решений, которая раньше была прерогативой высшего руководства, теперь передается находящимся на производстве управляющим нижних уровней, которые теперь лучше информированы.

Важно только сохранять точную адресность выдаваемой информации, т.е. оградить пользователя от избыточной информации и при изменении структуры предприятия передавать сведения тем, кто в них нуждается.

### **Принцип новых задач**

*Применение современных систем математического программирования и технических средств обработки информации позволяет решать и накапливать принципиально новые производственные и научные задачи. Неразумно создавать АСУ только в расчете на традиционные методы управления производством и действующие технологии. Применение современной компьютерной техники и мощного комплекса программных средств позволяет создавать новые методики планирования и управления, новые информационные технологии, которые в традиционных системах нельзя было применить из-за невозможности обработки большого объема информации в жесткие сроки.*

В отраслевых и государственных фондах алгоритмов и программ собран практически весь комплекс задач по технической подготовке производства, технико-экономическому планированию, оперативному управлению, бухгалтерскому учету, управлению финансами, сбыту и реализации продукции, контролю ее качества, по учету кадров, контролю исполнения и т.д. Опытный руководитель всячески содействует его внедрению в производственную практику, что позволяет быстро обработать и получить любую объективную, достоверную информацию и освободить исполнителей от рутинного ручного труда. Примером реализации этого принципа управления в производстве, строительстве и в аппарате различных государственных служб могут служить принципиально новые комплексы задач, внедрение ко-

торых стало возможным лишь при использовании быстродействующих вычислительных машин с большим объемом оперативной памяти: автоматизированная информационная система о ходе строительства важнейших объектов (АИС), система управления перевозками бетона и раствора (СУПБР), оперативная система учета ежедневного выполнения производственного плана, автоматизированная система контроля исполнения договоров (АСКИД, органайзер) и ряд других высокоэффективных систем.

Большинство принципиально новых задач имеют сложную организационно-технологическую модель и с трудом поддаются формализации. Имеющиеся в распоряжении теории алгоритмов и программ методы не всегда могут описать многовариантные ситуации, возникающие в процессе управления. В настоящее время ведутся поиски в области создания таких моделей, которые возможно более полно описывали бы анализируемую ситуацию и отражали бы опыт одного или нескольких высококвалифицированных специалистов по решению возникшей задачи.

Системы, действующие на основании таких моделей, получили название экспертных и находят все большее применение при решении новых задач в различных областях науки и техники, в том числе в менеджменте. Высокий интерес к экспертным системам объясняется тем, что для решения сложных новых ситуационных задач необязательно привлекать крупных специалистов: эти задачи могут быть решены рядовыми сотрудниками, владеющими компьютерной техникой.

Однако внедрение принципа новых задач постоянно встречает при реализации заметное сопротивление. Руководитель должен быть готов к этой негативной реакции на нововведения и понимать ее причины: боязнь сокращения рабочего дня, а следовательно, и заработка, и даже потери рабочего места; опасность снижения социального статуса и того, что возникнут новые нормы и требования к интенсификации труда; особенно боязнь безработицы, которая стала за последние годы реальной угрозой. Есть и другие, более личностного характера причины: критика и отказ от традиционных методов работы могут восприниматься как личная обида, опасения узкой специализации и монотонности новых условий труда, непонимание сути и последствий нововведений и, наконец, главное – боязнь обесценивания, своего социального значения.

Вновь уместно напомнить, что управление является не только наукой, но и великим искусством. Когда управление предприятием осуществляется только на основе рациональных, научно обоснованных, но традиционных методов, в этом таится угроза развитию и появляется вероятность потери самых талантливых, неординарно мыслящих специалистов, способных выдвигать и решать принципиально новые задачи.

Склонность к нетрадиционным методам, к поиску новых способов решения задач и риску внедрения новейших технологий могут проявлять не только отдельные яркие личности, но и целые предприятия во главе со смелыми руководителями. Сегодня стратегию смелого вложения капитала в новейшие высокие технологии и в поиск нетрадиционных решений новых задач называют венчурной.

Обычно венчурные предприятия создаются учеными, изобретателями, создавшими новые идеи или оригинальные технологии («ноу-хау»). Примеров такого «грюндерства» в мировой практике много, достаточно вспомнить фирму «Apple», создавшую первые персональные компьютеры конвейерную технологию производства автомобилей Г. Форда; конструкторское бюро С.П. Королева, создавшее первый в мире спутник и космический корабль. В конкурентной борьбе, да и в любых жизненных ситуациях шансы на успех имеет тот, кто способен принимать непредсказуемые, иногда внешне нелогичные решения по возникающим проблемам. Не надо стремиться быть слишком рациональным [41].

### **Принцип повышения квалификации**

Характерной чертой любого общества, стремящегося к процветанию, является повышенное внимание к системе образования. Успехи народного образования СССР

были весьма значительны, хотя централизованное распределение выпускников институтов, которым в приеме на работу нельзя было отказать, создавало множество сложностей и конфликтов.

Реализация принципа обязательного повышения квалификации традиционно встречала сопротивление на всех уровнях управления: работники низших иерархических уровней отказываются от любых форм учебы и повышения квалификации («Я ничего не пойму»), а высшие руководители уже давно все «знают». Если до перестройки от руководителей требовали в обязательном порядке направлять сотрудника на учебу, то обычно командировали самого слабого, не нужного предприятию сотрудника. Были даже «штатные специалисты по повышению», проходившие курсы 7-10 раз, но так и оставшимися рядовыми сотрудниками.

Многочисленные исследования показывают, что после окончания вуза ежегодно теряется в среднем около 20% знаний. Научно-технический прогресс обрекает большинство специалистов на отставание по основным направлениям своих профессиональных знаний. Специалистам в области машиностроения рекомендуется повышать свои знания каждые 5,2 года, в химической промышленности – 4,8, в металлургии – 3,9, а в сфере бизнеса – каждые 2 года. Институт экономики РАН считает необходимым обеспечивать поддержку системы повышения квалификации специалистов за счет бюджетных средств, а также путем привлечения внебюджетных финансовых источников.

*Принцип управления требует обязательного повышения квалификации всех сотрудников, занятых в производственном процессе, независимо от занимаемой должности.* Рыночная экономика современной России предъявляет более серьезные требования к повышению квалификации руководителей предприятий, чем при социалистическом плановом ведении хозяйства. В первую очередь это относится к тем, кто принимает стратегические управленческие решения, кто несет ответственность за развитие предприятия, за постоянное обновление продукции и реализацию новых технологических и организационных решений.

Опыт крупнейших фирм Европы, Америки, Японии показывает, как настойчиво они проводят политику тотального повышения квалификации и переподготовки кадров. Тысячи институтов, колледжей, постоянно действующих семинаров и курсов проводят обучение персонала любого уровня, и предприятия расходуют большие средства на эти мероприятия, поскольку видят в этом гарантию развития своих производств.

К примеру, в США подготовкой профессиональных менеджеров занимаются около 1500 высших учебных заведений. Японские фирмы тратят на обучение в расчете на одного занятого в 3-4 раза больше, чем американские. В целом доля затрат на образование в процентах к национальному доходу в России составляет примерно 2%, в США – 12,2%.

Но существует и более жесткий взгляд на проблемы обучения персонала. Руководители консалтинговой компании «Дека» считают, что «качества, которые нельзя выработать в своем персонале тренировкой, как правило, можно приобрести, наняв новых работников, обладающих этими качествами». Сравнивая программы повышения квалификации в различных зарубежных фирмах и специальных институтах, можно видеть, что в обязательном порядке изучаются история предприятия, его принципы, стратегия и выделяется значительное время на изучение теории и методов практического применения искусства управления.

Другим методом управления обучения является ротация по службе, когда специалистов разного профиля перемещают на срок от трех месяцев до 1 года из отдела в отдел. Ротация позволяет сотрудникам фирмы ознакомиться со многими сторонами деятельности предприятия, уяснить необходимость координации и взаимосвязи отделов.

Важность ротации и постоянного повышения своего профессионального мастерства объясняется и особенностями человеческой психики. Поступая на работу, человек обычно полон честолюбивых надежд, оптимизма; новая работа и новый коллектив стимулируют инициативу. Следующие этапы – приобретение навыков, мастерства. Со вре-

менем человек ощущает потребность в дальнейшем творческом развитии и материальном стимулировании своего труда. Опытный руководитель, заинтересованный в профессиональном развитии сотрудников, должен уловить период спада деловой активности человека, помочь ему преодолеть разочарование при несоответствии желаемого и действительного, а также при потере профессиональной заинтересованности на освоенном участке работ. Необходим перевод сотрудника на новый участок работы или направление его на повышение квалификации. Повышать уровень своих знаний не обязательно в академиях и специальных институтах. Можно, что значительно дешевле, делать это в стенах своего предприятия.

Любопытная особенность отличает многих современных слушателей крупных российских институтов повышения квалификации и т.д.: при несомненных способностях, энергии, напористости многие слушатели не ориентируются в самой технологии обучения, они не готовы работать и надеются сразу получить готовые рецепты, которые сделают их профессионалами в управленческой деятельности. Чувство, что они уже начальники, при отсутствии базовых навыков создает серьезные препятствия к обучению.

### Количество выполняемой работы

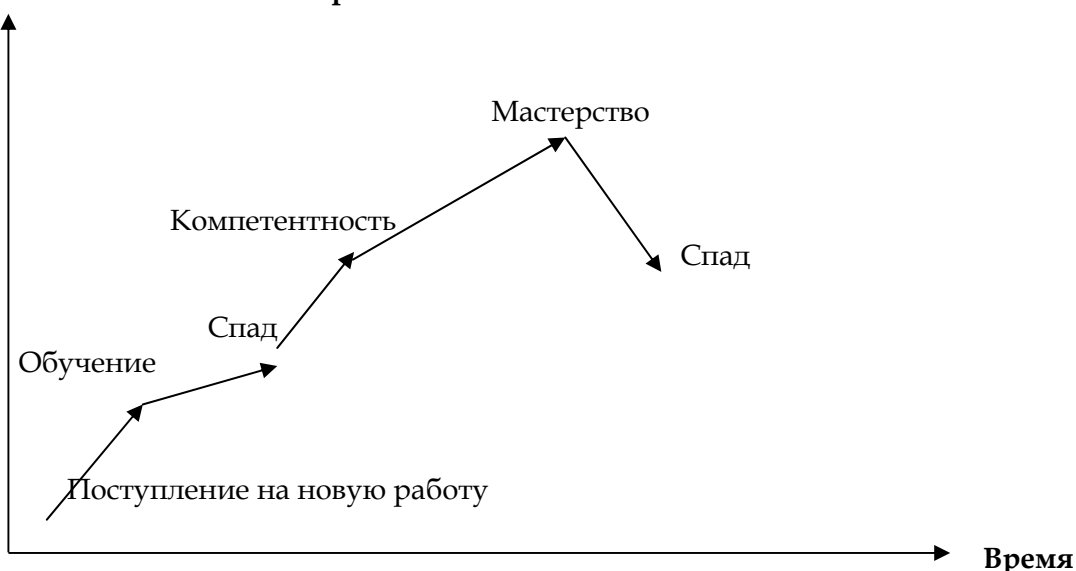


Рис. 13. Трудовая адаптация

Последние достижения в информационной технологии открывают новые возможности и при решении проблем повышения квалификации. Весьма интересные перспективы открываются при использовании для системы индивидуального образования идей телеверситета. С помощью телесетей промышленные фирмы и отдельные слушатели имеют возможность получить доступ к мощным образовательным центрам на любом расстоянии и в удобное для них время. Так, например, в 1998 г. создана телеакадемия в структуре Академии народного хозяйства при Правительстве РФ.

### «Принцип монтера Мечникова»<sup>1</sup>

Предпринимателю в России свойственно игнорирование законов и правил рыночных отношений, дилетантская надежда на русский «авось». Далее ему мешают незнание иностранных языков, правовая безграмотность, неумение вести деловые переговоры, оформлять договоры и контракты.

<sup>1</sup> Мечников – герой книги И. Ильфа и Е. Петрова «Двенадцать стульев».



Вот какие характерные негативные моменты отмечены западными бизнесменами при сотрудничестве с русскими: длительность ведения переговоров; отсутствие необходимых полномочий у русских представителей, особенно государственных учреждений; неспособность назвать реалистичные цены (как следствие плохого знания конъюнктуры рынка); необязательность при проведении переговоров (неявки на встречи, замедленная реакция на письма и факсы); склонность к ведению излишне подробных протоколов с детализацией каждого пункта (а ведь протокол – это еще не контракт); слабое знание принципов маркетинга и законов рынка. И удивительная доверчивость. И как следствие – ущерб до нескольких тысяч долларов.

«Принцип монтера Мечникова» – «Утром – деньги, вечером – стулья». Это значит, что *любое управленческое решение должно быть обеспечено документально (включая при необходимости и финансовые документы) или материально*. Нельзя подписывать приказ о выплате премии, если руководитель не убежден в наличии премиального фонда; нельзя принимать на работу нового сотрудника, пока не будет создана вакансия; нельзя поставлять товар без предварительной оплаты или открывать совместное дело без товарного кредита.

Принцип имеет еще одну область применения, которая выдвигает его на одно из важнейших мест в проблемах управления в современной России, – оплата работы по конечным результатам. Проблема оплаты труда более сложна, чем простое сравнение достоинств и недостатков повременной или сдельной оплаты.

В советское время вознаграждение обычно осуществлялось за отработанное время, а не за конечный результат труда работника и деятельности предприятия в целом. Каждый был уверен, что по итогам месяца он получит точно рассчитанную сумму денег. Тут действовал уже метод не «кнута и пряника», а только «кнута» (выговор, понижение в должности, увольнение), поскольку «пряника» не было кроме похвальных или почетных грамот и премий по итогам года, которые обычно тоже были гарантированы.

Вспомнили знакомую картину: на обочине дороги сидят ремонтные рабочие в ярких оранжевых куртках, ждут, когда привезут асфальтовую смесь. Не спешат, спокойны, ведь платить им будут за рабочий день, а не за итог работы – ремонт дороги. И водитель автомашины не спешит: сделает нормативное количество ходок и – и получит свое. И в магазине была та же картина: хорошо ли продавец обслужил покупателя, много ли продал товара – его зарплата точно фиксирована и не зависит от итогов и качества труда.

Сегодня подавляющее большинство руководителей предприятий живут только сегодняшним днем, не заботятся о перспективе и о стратегическом развитии своего предприятия, неохотно тратят ресурсы на техническое перевооружение и повышение квалификации специалистов. Нет и у руководителей среднего звена материальной заинтересованности в том, чтобы получить необходимый результат меньшим числом исполнителей и в кратчайшие сроки. А вот оплата труда работников японских фирм более чем на 30% зависит от итоговой прибыли фирмы. Вариант «принципа монтера Мечникова» в этом случае формулируется так: «Если в итоге твоего труда будет получена прибыль – получишь деньги!»

Этот принцип весьма категорично поддерживает известный американский менеджер Джек Стэк, протестуя против метода «заплати мне сегодня, отработаю как-нибудь потом». Именно это и является причиной гибели большинства компаний, потому что так думают очень многие, начиная от руководителя и кончая простым рабочим. Руководитель должен занять противоположную позицию: «сначала заработай».

### Принцип цели

В управлении проблема цели является центральной, она определяет и регулирует действия и является основным законом, сложным алгоритмом поведения, подчиняющим себе все стороны управляющего воздействия. В кибернетике под *целью* понимается действие обратных



связей, при которых информация о разнице между требуемым и фактическим стимулирует приближение системы к оптимальному состоянию. Функционирование любой системы, включая человеческую деятельность, будет эффективным, если в причинно-следственную связь между элементами ее структуры будет включена в качестве важнейшего звена обоснованная, соответствующая условиям и возможностям, четко сформулированная цель.

Производственное, а тем более государственное управление наряду со стратегическими целями должно решать значительный комплекс взаимосвязанных организационных, научных, социальных и технических задач. Одновременно с традиционными, заранее определенными задачами постоянно возникают внештатные ситуации, которые требуют безотлагательного оперативного решения, и часто успех деятельности коллектива зависит от умелого решения многочисленных и неожиданно появляющихся острых проблем. Искусство определять важнейшие тактические цели, очередность и методы их решения часто основывается на предвидении, интуиции. Однако перечень ключевых задач и, следовательно, ожидаемый эффект от их решения, вполне может и должен быть определен заранее по каждой из основных подсистем управления.

Таблица 6

**Основные цели важнейших подсистем управления организацией**

Наименование подсистемы	Основная цель размещаемых в подсистеме задач
Технико-экономического планирования	Разработка системы сравниваемых, наглядных технико-экономических показателей, основных плановых и производственных задач
Оперативного управления	Обеспечение оперативного графика выполнения основных производственных задач при высокой производительности труда и качестве продукции
Материально-технического обеспечения	Соблюдение графика поставки материально-технических ресурсов и комплектующих изделий
Маркетинга	Обеспечение стабильного сбыта выпускаемой продукции

Разнообразие целей и производственных задач столь велико, что назрела необходимость применения методов сетевого моделирования. Наибольшую популярность приобрел системный подход к управлению. Цель системного анализа заключается в оценке эффектов деятельности организации при минимуме затраченных ею ресурсов. Основные этапы системного анализа включают в себя:

- формулирование целей (как правило, в показательной форме), если необходимо, строится дерево целей с коэффициентами значимости всех целей;
- разработку альтернативных вариантов реализации цели;
- оценку альтернатив решений (в цифровой форме);
- оценку эффектов и затрат для каждой альтернативы;
- выбор лучшего варианта, обеспечивающего минимум затрат при максимуме эффекта.

Большую популярность приобрели методы построения целевой модели в виде древовидного графа (дерево целей), вершиной которого является генеральная цель, а ветвями – комплексы задач, решение которых обеспечит достижение цели.

Метод построения дерева целей послужил основой для разработки концепции производственного и государственного управления, получившей название «управление по целям». В этом случае контроль и оценка деятельности каждого элемента системы управления осуще-

ствляются по достигнутым результатам. Для определения новых приоритетов и корректировки локальных целей применяется *менеджмент-аудит*. Постоянная ориентация на генеральную цель предприятия и контроль достижения локальных целей характерны для японского менеджмента и многих фирм Америки и Европы. Однако метод управления по целям не будет эффективным при высокой централизации управления и слабой мотивации труда.

Целенаправленность управления предполагает осознанное движение к четкой и ясной цели (несмотря на препятствия и даже вопреки им). В последнее время появилось понятие «напористость менеджера», которое предусматривает осуществление неоднократных мероприятий, направленных на достижение поставленной цели. Очень важно, чтобы цель была поставлена в *показательной форме* и ее можно было бы измерить.

- Примеры неправильно поставленных целей:
  - повышение качества продукции;
  - улучшение дизайна выпускаемой продукции и т.д.
- Примеры правильно поставленных целей:
  - повышение объемов продаж на 10 %;
  - снижение себестоимости продукции на 5%;
  - повышение прибыли на 7%;
  - повышение рентабельности на 2%.

В первом случае необходимо разработать систему оценки дизайна продукции (например, автомобиля или электронной системы). Обычно для этих целей используется метод экспертных опросов (например, по баллам) специалистов или потенциальных покупателей, клиентов, дистрибьюторов. Опрос экспертов позволяет вычислить максимальный средний балл дизайна выпускаемой продукции и поставить цель на будущее.

Очевидно, что во втором случае необходимо выделить показатель или показатели, позволяющие оценить качество продукции, например, среднее время наработки на отказ продукта или процент выхода годных изделий.

**Соотношение цели и достигнутых результатов.** Есть три варианта:

1. Конечный результат (который также должен быть обязательно измерен) не только близок, но и превосходит поставленную цель.
2. Конечный результат уступает поставленной цели.
3. Конечный результат противоречит поставленной цели.

Очевидно, что в первом варианте организация явно выигрывает от полученного результата, но в дальнейшем необходимо стремиться к более точным предварительным расчетам.

Во втором случае важно проанализировать причины неудачи (отрицательный результат – тоже результат) и сделать правильные выводы. В некоторых ситуациях конечный результат оказывается хуже из-за слабой «напористости» менеджеров, плохой системы управления организацией, в других случаях – из-за несбалансированности оптимистических и пессимистических оценок при постановке цели. Важно понять, почему не удалось достичь планируемых показателей.

Часто встречается третий вариант исхода, когда достигнутые результаты приходят в противоречие с поставленными ранее целями. Примером может служить ведущаяся во многих странах мира длительная борьба с алкоголизмом, коррупцией, наркоманией и т.д., более того, во многих случаях эти проблемы не только не разрешаются, но и усугубляются. В экономике также возможны ситуации, когда цель, например повышение производительности труда за счет ужесточения дисциплины, входит в противоречие с достигнутым результатом (снижение психологической мотивации к труду приводит к резкому уменьшению показателей производительности).

Итак, один из важнейших принципов управления можно сформулировать так: *каждое действие должно иметь ясную и определенную цель*. Этот принцип распространяется на все виды управления, вплоть до тактики поведения личности на бытовом и межличностном уровнях.

## 2.5. Внутрифирменное планирование как важнейшая функция управления поведением организации

*Планом* называется официальный документ, в котором отражается прогноз развития организации, промежуточные и конечные задачи; цели, стоящие перед ней и отдельными подразделениями; механизм координации текущей деятельности и распределения ресурсов; стратегия на чрезвычайные случаи.

Содержание планирования как функции управления состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производств с учетом материальных ресурсов.

Сущность планирования проявляется:

1. в конкретизации целей развития всех фирм и каждого подразделения в отдельности на установленный период;
2. в определении хозяйственной задачи, средств ее достижения, сроков и последовательности реализации;
3. в выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Таким образом, цель планирования как функции управления состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития фирмы.

Для этого нужно обеспечить взаимосвязь между определенными подразделениями фирмы, включающими всю технологическую цепочку фирмы:

1. НИР.
2. Производство и сбыт.
3. Взаимосвязь маркетинга с контролем.

Планирование опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ слабых и сильных сторон организации, оценку имеющихся ресурсов и перспективы развития рыночной конъюнктуры.

Необходимость и потребность планирования вытекают из:

1. обобществления производства;
2. специализации и кооперирования производства в рамках общественной хозяйственности;
3. наличия многочисленных структурных подразделений в рамках фирмы;
4. тесных межфирменных связей с поставщиками сырья, включаемых в единый технологический процесс;
5. требований НТП – быстро учитывать и осваивать новейшие достижения науки и техники.

**Принципы планирования:**

1. Ранжирование объектов по степени важности.
2. Сбалансированность плана.
3. Согласованность плана с параметрами внешней среды.
4. Преемственность стратегического и тактического планов.
5. Социальная ориентация плана (обеспечение экономической и эргономической безопасности).
6. Автоматизация системы планирования.
7. Обеспечение обратной связи.
8. Экономическая обоснованность плановых показателей.
9. Применение к планированию научных подходов, методов.
10. Адаптивность к ситуации.

**Виды планов:**

1. По степени охвата – общие, частные.
2. По содержанию – стратегические, тактические, оперативные.
3. Предметы планирования – целевые, планирование средств, программные, планирование действий.
4. По форме исполнения – текстовые и графические.
5. По форме функционирования – глобальные, контурные, детальные.
6. По глубине планирования – сбыт, производство, заготовка, инвестиции, финансы, персонал.
7. По срокам – краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные.

**Кроме вышеперечисленных видов плана существует следующие:**

1. Структурно-организационные – планирование места размещения организации, планирование производства, планирование сфер деятельности отделов, участков.
2. Финансовые планы – издержки, подготовка производства, план расходов и доходов, кассовый план, балансовый план.

Таким образом, структура планов организации выглядит следующим образом:

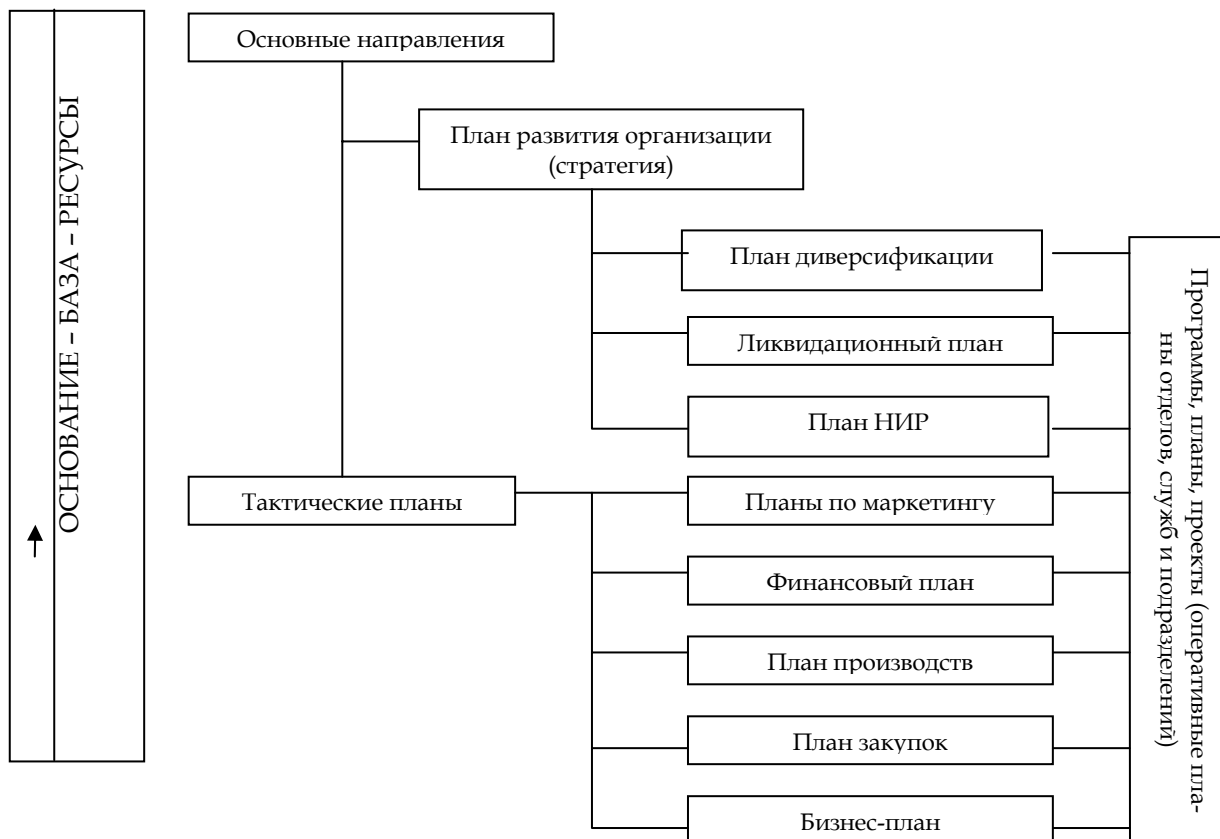


Рис. 14. Структура планов организации

**Организация планирования** – последовательность определения целей, содержания, методики и техники. Различают следующие **фазы планирования**:

1. Определение целей планирования.
2. Анализ проблематики планирования.
3. Поиск альтернатив.

4. Прогнозирование, оценка.
5. Принятие решения.
6. Постановка задач на планирование.

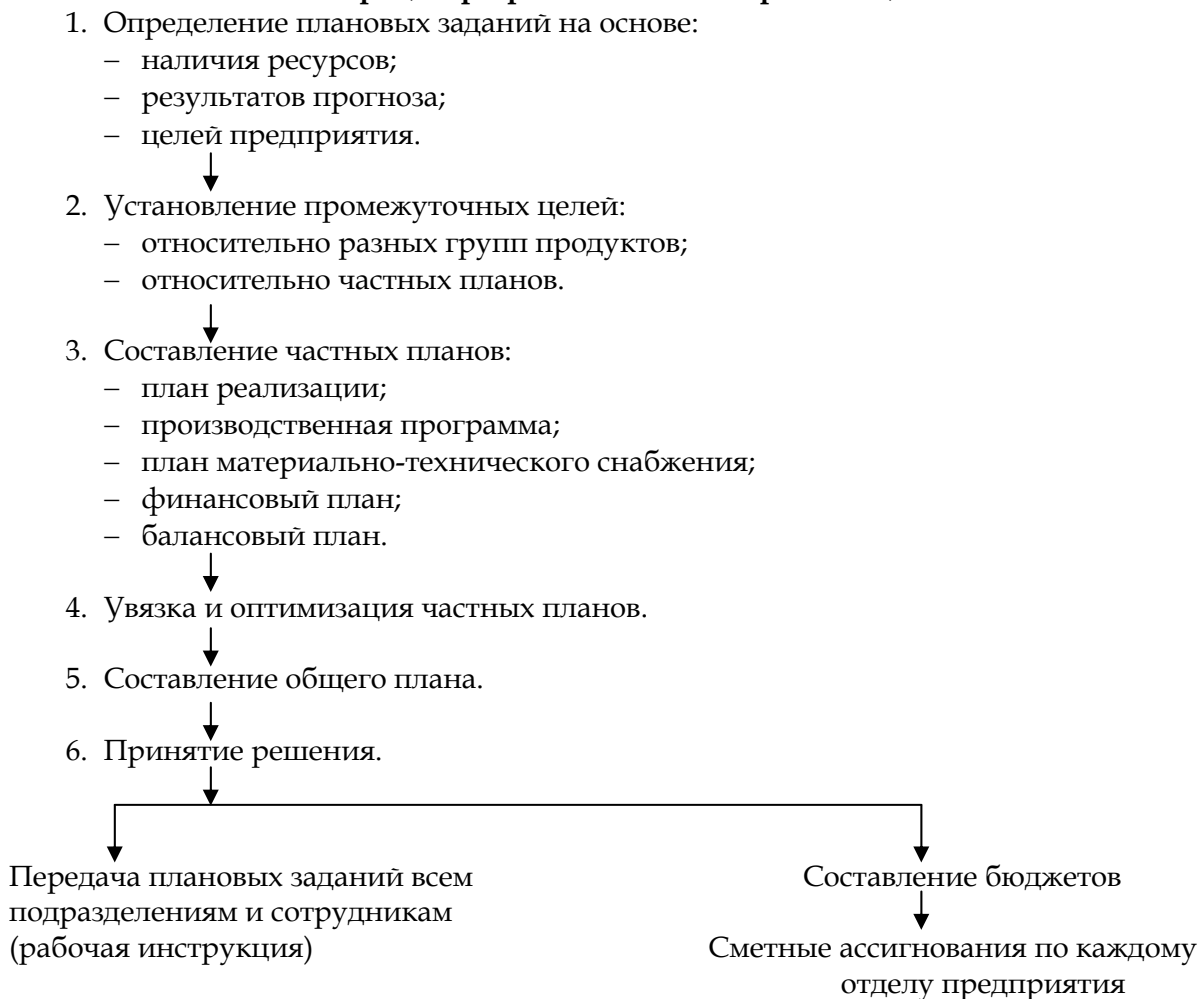
**Методика планирования:**

- Общее планирование.
- Детальное планирование.
- Одновременное планирование.
- Последовательное планирование.



Рис. 15. Техника планирования

**Процесс разработки планов организации**



Особенностью планирования в американских компаниях считают объединение отраслей всех подразделений и распределение ресурсов. В английских компаниях главным является ориентация на распределение ресурсов; в японских – на внедрение новшеств и повышение качества решений.

### **Стратегическое планирование**

Стратегическое планирование представляет собой процесс формирования миссии и целей организации, выбор специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределение с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем. Согласно Питеру Лоренцу, процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача – обеспечить нововведение и изменения в организации, в достаточной степени.

Выделяют четыре вида управленческой деятельности в рамках стратегического планирования:

1. распределение ресурсов;
2. адаптация к внешней среде;
3. внутренняя координация;
4. организационное стратегическое предвидение.

#### **Процесс стратегического планирования**

1. Миссия и цели
2. Анализ внешней среды
3. Анализ сильных и слабых сторон
4. Анализ альтернатив и выбор стратегий
5. Управление реализации стратегии
6. Оценка стратегии

Процесс планирования стратегии встречает ряд сложностей. Во-первых, процесс принятия предварительных решений находится в зависимости от структуры полномочий организации. Новая стратегия, как правило, разрушает сложившийся в организации тип взаимоотношений и может войти в противоречие с политикой, руководства. Во-вторых, внедрение стратегического планирования приводит к конфликту между прежними видами деятельности, обеспечивающими получение прибыли, и новыми. В организациях на первых стадиях внедрения нет ни соответствующей мотивации, ни склонности мыслить стратегически. В-третьих, организации обычно не располагают необходимой для эффективного стратегического планирования информацией ни о себе, ни о внешнем окружении. К тому же, как правило, у них нет компетентных управляющих, способных заниматься выработкой и реализацией стратегии. Система планов развития включает в себя:

1. Стратегический план:
  - содержание стратегического плана – стратегия развития организации на обозримое будущее (10–15 лет);
  - характеризует назначение организации, миссию и цель;
  - служит ориентиром для всех других элементов системы планов организации;
  - служит ограничением при принятии решений относительно основных направлений деятельности, выбора рынков и поведения на них.
2. Тактический план и его особенности (план развития организации на 1–5 лет):
  - содержит мероприятия, необходимые для создания новых поколений продуктов и услуг и более четко очерчивает пути выхода на новые позиции, установленные стратегическими планами;



- служит ориентиром для разработки плана диверсификации, который характеризует создание новых видов продукции, услуг и рынков, призванных дополнить или заменить выпускаемую продукцию;
  - позволяет разработать ликвидационный план, который показывает, от каких элементов организация должна освободиться (продуктов, услуг или подразделений);
  - позволяет разработать план НИР, отражающий мероприятия по разработке новых товаров и технологических процессов с учетом существующего спроса или новых рынков для уже производимых товаров и услуг.
3. Оперативный план и его особенности (планы текущей деятельности, прибыли, программы-задачи):
- ориентированы на те мероприятия, с помощью которых выпускаемые товары производятся и поступают на рынок;
  - подкрепляются планами для каждой функциональной сферы (закупка, производство, сбыт, финансы);
  - оперативные планы разрабатываются в полном соответствии со стратегическими и тактическими планами, но не являются его частью;
  - разрабатываются на уровне менеджеров среднего звена, если стратегические планы и решения по ним принимает высшее руководство;
  - рассчитаны на более короткий период времени, поэтому результаты их реализации проявляются довольно быстро, что позволяет осуществлять быстрое принятие мер по выявленным отклонениям.

Перспективное планирование призвано определить общие стратегические цели и направления развития фирмы, необходимые для этого ресурсы и этапы решения поставленных задач.

Текущее планирование ориентировано на фактическое достижение намеченных целей, исходя из конкретных условий и состояния рынка, на каждом данном этапе развития. Текущие планы развивают, конкретизируют перспективный план с учетом конкретной обстановки.

## 2.6. Определение миссии и целей организации

*Миссия* – это цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде.

Значение миссии:

- миссия является базисом, точкой опоры для всех плановых решений организации;
- миссия создает уверенность, что организация преследует непротиворечивые цели;
- миссия помогает сосредоточить усилия работников на выбранном направлении;
- миссия создает понимание и поддержку среди внешних участников организации.

Любям нужно делать что-то полезное, верить в это и одновременно зарабатывать на этом деньги. Одна из целей миссии – создание приверженности персонала фирме, стимулов, разработка наиболее оптимальной системы взаимоотношений внутри коллектива и общей идентификации сотрудников. Конечная цель в том, чтобы сотрудник не делал различия между интересами фирмы и своими.

Рассмотрим цели известных компаний.

**«Достойное служение интересам общества, предоставление нашим клиентам продукции и услуг высочайшего качества по доступным ценам, что позволяет зарабатывать прибыль, необходимую для роста предприятия, и предоставлять нашим служащим и акционерам возможности для достижения разумных личных целей»** – Motorola.

«Решать нерешенные проблемы инновационно» – 3M.

«Вносить технический вклад в развитие и благосостояние общества» – Hewlett Packard.

«Предоставить женщинам неограниченные возможности» – Mary Kay Cosmetics.

«Испытать радость от усовершенствования и приспособления технологии для пользы общества» – Sony.

«Предоставить простым людям возможность покупать вещи, ранее доступные только богатым» – Wal-Mart.

«Сделать людей счастливыми» – Walt Disney.

Миссия, как горизонт, мы к ней идем, но никогда не достигаем. И все же миссия задает магистральное направление нашей деятельности. Если мы торговали пирожками, то, в зависимости от сформулированной миссии, мы будем развиваться или как продовольственная компания, и тогда разумно освоить выпуск подсолнечного масла, или как торговая компания, и тогда разумно торговать парфюмерией.

Миссия – маяк, но чтобы идти к маяку, нужно посмотреть:

- ✓ где мы находимся сейчас (АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ);
- ✓ спланировать следующий шаг (ЦЕЛИ НА БЛИЖАЙШИЙ ГОД, КРАТКОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ);
- ✓ приблизительно наметить дальнейшие шаги (СРЕДНЕСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ).

Рассматривая миссию фирмы с точки зрения определения основных потребностей потребителей и их эффективного удовлетворения, руководство фактически создает клиентов для поддержки организации в будущем. Как сказал Питер Дракер: «Существует только одно обоснованное определение цели предпринимательства – создание клиента». Если предпринимательство берет на себя миссию создания клиентов, оно также получает прибыль, необходимую для своего выживания, если исключить плохое управление при осуществлении этой миссии(2).

Поскольку миссия разрабатывает направление фирмы на 50 – 100 лет вперед, она формулируется в качественных, этических категориях (см. примеры выше). А вот цели, которые вытекают из миссии, имеют очень конкретный, количественный характер.

Например, мы можем сформулировать миссию «Сделать землю здоровее», цели на 2005 год – «К 1 апреля 2008 года начать выпуск экологически чистого молока», а среднесрочные цели – «К 2010 году контролировать 34% молочного рынка России».

Конечно, задача высшего руководства фирмы не сводится только к написанию красивых, благозвучных фраз (формулировка миссии). Следующий этап работы – определение краткосрочных целей и анализ рыночной среды.

*Цели* выражают отдельные конкретные направления деятельности организации. Они:

- являются фундаментом для процесса менеджмента в целом;
- определяют способы повышения эффективности организации;
- лежат в основе принятия любого делового решения;
- служат руководством для формирования конкретных плановых показателей.

## 2.7. Методы принятия управленческих решений

На протяжении всего развития общества человеку приходится постоянно принимать те или иные решения, которые могут быть значительными объемными, долгосрочными или наоборот.

**Решения** – выбор альтернатив (Мескон).

**Решения** – директивный документ, направляющий и стимулирующий совместную деятельность коллектива.

**Классификация решений:**

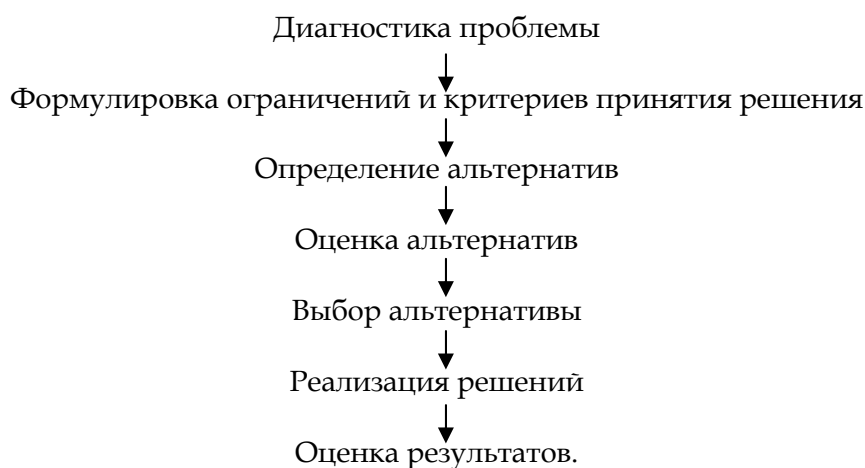
- По степени влияния на будущее организации – стратегические, тактические, оперативные.
- В соответствие со временем реализации – долгосрочный, среднесрочный, краткосрочный.
- По степени обязательности – директивные, рекомендательные и ориентирующие.
- По функциональному назначению – организационные, координирующие, регулирующие, активизирующие, контролирующие.
- По сфере реализации – производственные, сбытовые, исследовательские и т.д.

Также решения классифицируются по способу принятия, по преднамеренности, по широте охвата и по содержанию.

**Требования к управленческим решениям:**

1. Иметь ясную цель.
2. Быть обоснованными.
3. Иметь адресата и сроки исполнения.
4. Быть непротиворечивыми.
5. Быть правомерными.
6. Конкретность, реальность, гибкость, признаваемость, проверяемость, совместимость.

**Процесс принятия решений:**



**Метод принятия решения** – способ, прием выполнения тех или иных действий. Различают неформальный (эвристический), коллективный и количественный методы.

**Неформальный метод:**

Неформальный – основанный на аналитических способностях и опыте руководителя. Это совокупность логических приемов и методов выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического (мыслительного) сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта, базирующегося на интуиции. Преимущество метода в том, что решения, как правило, принимаются оперативно. Недостаток заключается в том, что данный метод базируется, как правило, на интуиции, которая не страхует от ошибок.

**Коллективный метод:**

1. Метод «мозговой атаки», или «мозговой штурм», применяется, как правило, при необходимости принятия экстренного, сложного решения, связанного с экстремальной ситуацией, требующего от руководителей твердого мышления и компетентности. В ходе «мозговой атаки» предлагаются различные варианты, даже такие, которые выходят за рамки обычных приемов и способов реализации подобных ситуаций в обычных условиях.

2. Метод «Дельфы»<sup>1</sup> – многоуровневое анкетирование. Метод заключается в том, что руководитель объявляет проблему и предоставляет подчиненным возможность формулирования альтернатив. Первый этап формулирования альтернатив проходит без аргументации, т.е. каждым из участников предлагается решение. Эксперты оценивают и предлагают подчиненным рассмотреть данный набор альтернатив. На втором этапе сотрудники должны аргументировать свои предложения, варианты решения. Таким образом, анкетирование повторяется несколько раз, пока не будет выбрано наиболее оптимальное решение.

3. Метод «Кингисе» – японская кольцевая система принятия решения, суть которой заключается в том, что на рассмотрение готовится проект новации. Он передается для обсуждения лицам по списку, составляемому руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемый проект и дать свои замечания в письменной форме. После этого проводится совещание, на которое приглашают сотрудников, чье мнение не совсем понятно либо выходит за рамки обычного решения. Решения принимает руководитель на основе экспертных оценок с помощью следующих принципов:

- а) на основе большинства;
- б) принцип «Курио» – каждый эксперт предлагает свое решение, выбор без ущемления;
- в) принцип «Паретто» – эксперты образуют единое целое;
- г) принцип «Эджворта» – эксперты разбиваются на несколько групп. Принимается то решение, которое не наносит ущерба.

#### **Количественный метод:**

1. Линейное моделирование.
2. Динамическое программирование.
3. Вероятные и статические модели (метод теории массового обслуживания).
4. Теория игр (моделирование таких ситуаций, в которых участвуют стороны, наделенные различными интересами, и нужно прогнозировать их поведение для принятия верного единого для всех решения).
5. Имитационные модели, метод экспериментального подтверждения или неподтверждения правильности решения.

#### **Стили принятия решений:**

- Решение уравновешенного типа.
- Импульсивное решение.
- Инертное решение (каждый шаг многократно проверяется, руководитель ориентирован, как правило, на успех).
- Рискованные решения.
- Решения осторожного типа (руководитель данного типа, принимая решение, как правило, больше пугается ошибок, чем радуется успеху).

## **2.8. Формирование организационной культуры**

Организационная культура – специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела.

Некоторые руководители рассматривают свою организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение.

<sup>1</sup> Дельфы – древний греческий город, славящийся своим оракулом Аполлона и его пророчествами.

**Организационная (корпоративная) культура** – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации, и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются членам организации через символические средства духовного и материального окружения организации.

Специфические культурные ценности организации могут касаться следующих вопросов:

- предназначение организации и ее «лицо» (лучшее качество продукции, лидерство в своей отрасли, дух новаторства);
- старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу; уважение власти);
- значение различных руководящих должностей и функций (полномочия отдела кадров, важность различных постов, роли разных отделов);
- обращение с людьми (забота о людях и их нуждах, уважение к индивидуальным правам, обучение и возможности повышения квалификации, справедливость при оплате, мотивация людей);
- роль женщин в управлении и на других должностях;
- критерии выбора на руководящие и контролирующие должности;
- организация работы и дисциплина;
- стиль руководства и управления (авторитарный, консультативный или стиль сотрудничества, использование комитетов и целевых групп);
- процессы принятия решений (кто принимает решения, с кем проводятся консультации);
- распространение и обмен информацией (как информированы сотрудники);
- характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам, возможность контактов с высшим руководством);
- характер социализации (кто с кем общается во время и после работы; особые условия, такие как отдельная столовая и др.);
- пути решения конфликтов (желание избежать конфликта или идти на компромисс, участие в конфликтах высшего руководства);
- оценка эффективности работы (тайная или открытая, кем осуществляется, как используются результаты);
- отождествление с организацией (лояльность и целостность, дух единства, удовольствие от работы в организации).

Из вышеперечисленного можно сделать вывод, что в основе корпоративной культуры (организационной культуры) лежат те идеи, взгляды, основополагающие ценности, которые разделяются членами организации. Они могут быть абсолютно разными, в том числе и в зависимости от того, что лежит в основе: интересы организации в целом или интересы ее отдельных членов. Это ядро, определяющее все остальное.

Из ценностей вытекают стили поведения – общения – в общем, все, что касается правил поведения в данной организации.

Организационная культура начинается с обстановки внутри компании: с культуры взаимоотношений персонала разных уровней между собой и с руководством, с уважительного отношения начальников к своим подчиненным, с признания компанией их заслуг и поощрения за достижения (премией, отправкой за границу на стажировку и повышением по службе).

Возьмем для примера международную компанию по авиадоставке посылок DHL. Как говорят ее менеджеры по работе с персоналом, главное для компании, чтобы каждый сотрудник чувствовал себя частью команды, работал на общий успех компании, что более важно для людей, чем признание начальства.



В каждом филиале DHL в разных странах есть своя футбольная команда, играют в ней сотрудники по желанию. Регулярно в Голландии проводится чемпионат команд компании. (Однажды чемпионом DHL стала российская сборная). На соревнования футболисты-любители приезжают с собственными группами поддержки состоящими из коллег. Они должны не только обзавестись соответствующими флажками, но и подготовить оригинальную программу для выступления в конкурсе болельщиков.

Каждый Новый год компания устраивает вечеринки для своих сотрудников и отдельно – праздники для их детей. На одном из детских конкурсов первое место завоевал рисунок Деда Мороза, развозящего подарки на фирменной машине DHL. Рисунок посчитали лучшим признанием в любви компании.

Сотрудникам-родственникам в DHL препятствий не чинят. При одном условии: они не должны подчиняться друг другу. И очень ценится, если сотрудник вырос в компании. Нынешний Генеральный директор российского филиала, новозеландец, начинал работать в DHL в качестве курьера.

В социальный пакет фирмы входят горячие обеды и медицинская страховка. Надо сказать, фирма не отказалась от них даже в сложное, после кризиса августа 1998 года, время.

Конечно, такие моменты, как служебная машина и зарплата – четко дифференцированы, но в компании также разработана система бонусов и вознаграждений за отличную работу: человеку прямо дают понять, что он нужен. А такой сотрудник уважает себя и своих коллег, что само по себе сводит к минимуму производственные конфликты.

Психолог-консультант DHL Марина Барановфф называет корпоративную культуру экологией внутри компании. А экология должна быть чистой [28].

Организационная культура – это целостная система, специально разработанная таким образом, чтобы работающие в ее рамках люди могли наиболее эффективно добиться поставленной перед ними цели.

Уже почти 20 лет данное понятие, заимствованное из культурной (социальной) антропологии, обсуждается исследователями, журналистами, а также линейными менеджерами. Существует довольно много объяснений тому факту, почему данная тема стала такой популярной.

Попытки объяснить рыночные успехи стран Тихоокеанского бассейна, которые достигли и превысили уровень США и стран Западной Европы в области производительности, качества, инноваций и сервиса, привлекли внимание к значению ценностей, разделяемых японскими менеджерами и рабочими, как важной детерминанте их успехов. Доказывалось, что эти ценности воплощаются в поведенческих нормах и корпоративной культуре, которая демонстрирует приверженность качеству, решению проблем и кооперативным усилиям в большей степени, чем это обычно имеет место в подобных организациях за пределами Японии.

Другие факторы, такие как сопротивление изменениям в процессе реструктуризации, проблемы производительности, потребность в большей гибкости, а также вопрос, почему одни компании являются более инновационными, чем другие, также привели некоторые теории к поиску объяснений в корпоративной культуре.

Позднее исследователи в западных странах, занимавшиеся изучением и установлением перечня характеристик экономически успешных организаций, отметили определенные аспекты культуры, такие как сила и распространенность базовых ценностей, в качестве важных элементов их успеха. Таким образом, оказалось, что ценности и поведенческие нормы компаний являются важной частью экономического успеха.

Стимулируемое частично этими работами, а также возросшим международным соперничеством за новые рынки и сохранение старых, внимание к качеству (которое может быть определено как работа по стандартам, превышающим норму) и обслуживанию покупателей высветило значение человеческого аспекта в организациях.



Понятие организационной культуры используется сейчас для предсказания и объяснения широкого разнообразия поведения в организациях, как успешного, так и неуспешного. Многие большие и малые организации предпринимают попытки внедрения так называемых программ по изменению культуры. И сейчас она продолжает активно обсуждаться и анализироваться в организационной психологии, а также на заседаниях советов директоров компаний. Однако не стоит думать, что приложение данного антропологического концепта к управлению является чем-то очень новым. Организационные психологи и раньше были склонны чаще использовать связанные с этим понятием термины, такие как климат, ценности, нормы и убеждения. Влияние социологии и антропологии на управленческую науку, а также экономический рост дальневосточных организаций означали, что подобные культуре понятия можно рассматривать в качестве частичного объяснения успеха. Американские исследовательницы Л. Смирнич и М. Калас уже в 1987 г. предложили три объяснения популярности этого понятия.

1. Существует сдвиг в точке зрения на управление бизнесом, ясно показывающий, что национальная и корпоративная культура может быть более важным фактором в определении организационной эффективности, чем стратегия.

2. Произошел сдвиг в теории организации и коммуникации к более радикальному мягкому подходу, который рассматривает организацию как социально сконструированную, исследует символическую природу менеджмента и уникальное использование языка в организации.

3. Произошел также сдвиг в гуманитарных науках от позитивистского объяснения к конструктивистскому пониманию, которое подчеркивает значимость субъективного восприятия работников.

Как формируется и поддерживается культура? Что является источником корпоративной культуры? Она основывается на потребности индивидов снизить неопределенность и иметь некоторую опору для своих действий. Эта потребность в снижении неопределенности удовлетворяется посредством развития поведенческих стандартов (что можно и что нельзя делать) и норм восприятия событий.

Во-первых, культура может быть намечена основателями компании или теми, кто сильно определял ее развитие в прошлом. Эти люди часто обладают сильным характером, четкими ценностями и ясным видением того, какой должна быть организация.

Так как они играют ключевую роль в отборе начального штата компании, их установки и ценности передаются готовыми новым сотрудникам. Результатом является то, что их точка зрения становится единственно принятой в организации и продолжает существовать, пока основатели находятся у руля компании или даже дольше. Классический пример – монашеские ордена, которые строго следуют правилам, установленным основателями. Так люди увековечивают ценности и философию основателей.

Во-вторых, организационная культура часто развивается или изменяется под влиянием переживаемых организацией внешних событий. Каждая организация должна найти свой имидж и нишу в своем секторе на рынке. В борьбе за это она может обнаружить, что некоторые установки работают лучше, чем другие. Например, одна компания может постепенно приобрести глубокую приверженность высокому качеству, а другая поймет, что продажа продукции со средним качеством, но по низким ценам для нее работает лучше. Таким образом, организационная культура формируется под влиянием взаимодействия с внешним окружением, которое может быть в состоянии постоянного изменения. Отсюда постоянное давление на организационную культуру в сторону ее изменения с целью подстройки к внешнему окружению, особенно в бурные времена.

Действительно, это происходит потому, что деловая среда изменяется быстрее, чем корпоративная культура, которая рассматривается многими менеджерами как фактор успеха в бизнесе.

В-третьих, культура развивается из потребности поддержки эффективных рабочих взаимоотношений среди членов организации. Различные ожидания и ценности могут развиваться в зависимости от природы бизнеса и характеристик личности, необходимых для работы. Так, если компания нуждается в быстрых и открытых коммуникациях между своими работниками, а также неформальных рабочих взаимоотношениях, то, вероятно, в ней будет цениться открытое выражение сотрудниками своих точек зрения.

Как только группа пройдет хорошо известные стадии в своем развитии: формирование, конфликт, формирование норм и исполнение задачи – возникает корпоративная культура.

По мнению исследователя культуры организаций Э. Шейна (1990), развитие поведенческих норм является сердцем культуры. Он пишет, что «культура формируется под влиянием двух главных факторов.

Во-первых, это формирование норм вокруг критических инцидентов, особенно когда случаются ошибки. То есть уроки, полученные из важных корпоративных событий (часто кризисов), являются весьма важными факторами в формировании (или изменении) культуры [46].

Во-вторых, это идентификация с лидерами: на что они обращают внимание, что измеряют и контролируют; как реагируют на критические события и кризис организации; моделирование ролей и обучение; операциональные критерии получения вознаграждений и статуса; критерии набора, отбора, продвижения, отставки и увольнения».

Таблица 7

#### Определения культуры организации зарубежных авторов<sup>1</sup>

№	Год	Автор(ы)	Определение	Источник
1	1952	Э. Жак	Культура предприятия – это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими».	Jaques E. The changing culture of a factory. - New York: Dryden Press, 1952. - P. 251.
2	1974	Л. Элдридж, А. Кромби	Под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей.	Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. - London: Allen&Unwin, 1974.
3	1981	Х. Шварц, С. Дэвис	Культура организации представляет собой комплекс убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп.	Schwartz H., Davis S. Matching corporate culture and business strategy // Organizational dynamics. - 1981. - Summer.

<sup>1</sup> Определения составлены в том числе с использованием материалов книг Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. Организационная культура. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 288 с. и Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологические описания: Учеб. пособие. – Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2003. – 168 с.

№	Год	Автор(ы)	Определение	Источник
4	1981	У. Оучи	Организационная культура – символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях.	Ouchi W. Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge. – Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.
5	1982	К. Голд	Корпоративная культура - это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает ее от всех других в отрасли.	Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors // Public Administration Review. – 1982. – Nov. –Dec.
6	1982	М. Пакановский, Н. О'Доннел-Тружилло	Организационная культура - это не просто одна из составляющих проблемы, это сама проблема в целом. На наш взгляд, культура - это не то, что организация имеет, а то, чем она является.	Pacanowski M., O'Donnell-Trujillo N. Communications and organizational culture // The western journal of speech communication. – 1982. – 46.
7	1983	Л. Смирнич	Организационная культура представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культурное пространство и особое ощущение реальности.	Smircich L. Concepts of culture and organizational analysis // Administrative Science Quarterly. –1983. – 28.
8	1985	С. Мишон, П. Штерн	Организационная культура - совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятиям, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта.	Michon C., Stern P. La dynamisation sociale. – P.:Ed. d'organisation, 1985.
9	1985	В. Сате	Культура представляет собой набор важных установок (часто не формулируемых), разделяемых членами того или иного общества. Эти важнейшие понятия состоят из норм, ценностей, подходов, убеждений.	Sathe V. Culture and related corporate realities. – Richard D. Irvin, Inc., 1985.
10	1985	Э. Шейн	Культура - это совокупность коллективных базовых правил, изобретенных, открытых или выработанных определенной группой людей по мере того, как она училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией, и разработанных достаточно хорошо для того, чтобы считаться ценными. Следовательно, новых членов группы следует обучать этим правилам как единственно правильному способу постигать что-либо, думать и чувствовать в ситуациях, связанных с решением подобных проблем.	Shein E.H. Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. – San Fransisco. CA.: Jossey-Bass Inc., 1985.

Продолжение табл. 7

№	Год	Автор(ы)	Определение	Источник
11	1986	Г. Морган	Культура в метафорическом смысле - это один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло.	Morgan G. Images of Organization. - Beverly Hills, CA.: Sage, 1986.
12	1986	Р. Килманн, М. Сакстон	Организационная культура - это философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, аттитюды и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются ее членами.	—
13	1987	К. Шольц	Корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения.	—
14	1991	Г. Хофстеде	В широком смысле организационная культура - коллективное программирование мыслей, которое отличает членов одной организации от другой.	—
15	1992	Д. Дреннан	Культура организации - это все то, что для последней типично: ее характерные черты, преобладающие отношения, сформировавшиеся образцы принятых норм поведения.	—
16	1993	А. Уильямс, П. Добсон, М. Уолтерс	Культура - это общие для всех, относительно устойчивые убеждения, отношения и ценности, существующие внутри организации.	—
17	1993	А. Фурнхам, Б. Гунтер	Культура - разделяемые всеми верования, установки и ценности, которые существуют в организации. Иными словами, культура - это то, как мы здесь работаем.	—
18	1993	А. Мак-Лин, Ж. Маршалл	Организационная культура есть совокупность традиций, ценностей, установок, убеждений и отношений, которые создают всеобъемлющий контекст для всего, что мы делаем или о чем думаем, выполняя работу в организации.	—
19	1995	Э. Браун	Организационная культура - это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющий тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации.	—

№	Год	Автор(ы)	Определение	Источник
20	1998	Б. Карлофф	Культура корпорации - определенные позиции, точки зрения, манеры поведения, в которых воплощаются основные ценности, выражение этих ценностей претворено в организационной структуре и в кадровой политике.	—
21	1998	М. Армстронг	Корпоративная культура - это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Они могут не быть четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействий людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы.	—
22	2002	Д. Мацумото	Организационная культура - динамическая система правил, разделяемых членами организации. Такие правила включают в себя разнообразные психологические конструкты, например отношения, ценности, убеждения, нормы и поведение. Это нечто большее, чем просто поведенческие практики, которые мы наблюдаем в повседневной производственной деятельности. Она имеет отношение к глубоко укорененным ценностям и убеждениям, которые считают важными для себя не только отдельные работники, но и вся организация в целом.	—
23	Нет данных	Б. Феган	Организационная культура - история, представленная в настоящем. Это идеи, интересы и ценности, разделяемые группой. Сюда входят опыт, навыки, традиции, процессы коммуникации и принятия решений, мифы, страхи, надежды, устремления и ожидания, реально испытанные вами или вашими сотрудниками. Организационная культура - это то, как люди относятся к хорошо сделанной работе, а также и то, что позволяет оборудованию и персоналу работать гармонично вместе. Это клей, который держит, это масло которое смягчает. Это то, почему люди занимаются различной работе в рамках компании. Это то, как одни части компании видят другие ее части и какие формы поведения выбирает для себя каждое подразделение в результате этого видения. Она проявляет себя открыто в шутках и шаржах на стенах, либо держится взаперти и объявляется только своим. Это то, о чем знают все, за исключением, возможно, руководителя.	—

Окончание табл. 7

№	Год	Автор(ы)	Определение	Источник
24	Нет данных	П. Вейл	Организационная культура - уникальная общая психология организации.	—
25	Нет данных	Д. Ньюстром, К. Дэвис	Организационная культура - набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми членами организации.	—
26	Нет данных	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	Организационная культура - преобладающие нравы, обычаи и ожидания организации.	—
27	Нет данных	Д. Олдхэм	Чтобы понять, что такое культура организации, необходимо рассмотреть методы выполнения работы и то, как обращаются с людьми в этой организации.	—
28	Нет данных	Д. Мартин	Когда люди вступают в непосредственное взаимодействие с организацией, они сталкиваются с принятой в ней манерой одеваться, рассказами сотрудников о том, что происходит в организации, установленными правилами и практикой работы, общепринятыми нормами поведения, традициями, заданиями, системой оплаты, жаргоном и шутками, которые понятны только членам организации и т.д. Эти составные элементы и являются проявлениями организационной культуры.	—
29	Нет данных	М. Коул	Культура возникает везде, где люди на протяжении какого-то периода времени включены в совместную деятельность.	—

#### Отечественные авторы

№	Год	Автор(ы)	Определение	Источник
1	1993	Р.Л. Кричевский	Корпоративная культура охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера персонала одеваться и установленные стандарты качества, выпускаемого продукта и т.д.	—
2	1997	Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев	Культура организации – это совокупность типичных для нее ценностей, норм и точек зрения или идей, которые сознательно или подсознательно формируют образец поведения для сотрудников организации. Они входят в традицию, подвергаются изменениям и узнаются по символам. Культура организации может рассматриваться как выражение ценностей, которые воплощены в организационной структуре и в кадровой политике.	—



№	Год	Автор(ы)	Определение	Источник
3	2000	В.В. Томилов	Корпоративная культура – это совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь организации; это образ мышления, действия и существования. Культура корпорации может рассматриваться как выражение основных ценностей в организационной структуре; системе управления; кадровой политике, оказывая на них свое влияние.	—
4	2000	В.В. Козлов, А.А. Козлова	Корпоративная культура – система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентификации работников с предприятием и перспективами его развития.	—
5	2001	А.О. Блинов, О.В. Василевская	Корпоративная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий, которые передаются через символические средства духовного и материального внутриорганизационного общения.	—
6	2001	В.А. Спивак	Культура корпорации - очень сложное, многослойное, динамичное явление, включающее и материальное, и духовное в поведении организации по отношению к субъектам внешней среды и к собственным сотрудникам.	—
7	2001	О.С. Виханский, А.И. Наумов	Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.	—
8	2002	А.В. Карпов и др.	Организационная культура – совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации.	—

Продолжение табл. 7

№	Год	Автор(ы)	Определение	Источник
9	2003	Т.О. Солома- нидина	Организационная культура – социально-духовное поле компании, формирующееся под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, определяющих единство философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и поведения персонала компании и позволяющих организации продвигаться к успеху.	—
10	2004	В.А. Погребняк	Организационная культура – это особая сфера организационной реальности, которая состоит из комплексов специализированных и определенным образом упорядоченных материальных и виртуальных ресурсов и результатов труда работников, включающих в себя систему сложившихся межличностных отношений, объединяет совокупности взаимосвязанных организационных явлений и процессов, в недрах которых благодаря целенаправленным действиям персонала, осуществляемым сразу в трех обособленных культурных пространствах: производственном, экономическом и социальном происходит преобразование вышеперечисленных ресурсов и частичных результатов в конечные продукты деятельности системы в целом.	Погребняк В.А. Культура организации как объект регулярного управления // Вопросы управления предприятием. – 2005. – № 1(13) – С. 59.
11	Нет данных	В.А. Гневко, И.П. Яковлев	Организационная культура – это определенная картина более или менее однородных и согласованных друг с другом представлений, значений и обобщений, которые не всегда видны, действуют в трудовом процессе и разделяются различными категориями специалистов, ориентируя их и придавая смысл их деятельности в определенной системе.	—
12	Нет данных	Н.С. Злобин	Организационная культура – это творческая, созидательная деятельность организации, как прошлая, воплощенная в ценностях традициях, нормах, так и настоящая, основывающаяся на опредмечивании этих ценностей, норм и традиций.	—
13	Нет данных	Б.Ф. Усманов	Организационная культура представляет собой традиции и манеру поведения, в которых воплощаются основными ценности организации, кадрового ее состава.	—

№	Год	Автор(ы)	Определение	Источник
14	Нет данных	И.Г. Самойлова, Е.Н. Хандурова	Организационная культура является интегральной характеристикой организации (ее ценностей, образцов поведения, способов оценки результатов деятельности, представленной в образе организации).	—
15	Нет данных	Т.Ю. Базаров	Организационная культура – это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях.	—
16	Нет данных	С.В. Шекшня	Организационная культура – это ценности, отношения, поведенческие нормы, характерные для данной организации. Организационная культура показывает типичный для данной организации подход к решению проблем.	—
17	Нет данных	З.П. Румянцев	Организационная культура – это вырабатываемые организацией совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности.	—
18	Нет данных	Э.А. Смирнов	Организационная культура – это система общественно-прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости организации между собой и с организацией, перспектив развития.	—
19	2003	А.А. Максименко	Культура организации – отношения, нормы и ценности, стили поведения, которые воспроизводятся между людьми, считая признак воспроизводства ключевым в анализе и функционировании организационной культуры.	—

Сакман (1990) раскрыла перспективу организационной культуры как переменной, или концепта. Она доказывает, что использование культуры как переменной основывается на трех главных предположениях. Рассмотрим их и их объяснения (ниже).

1. Культура является одной из нескольких организационных переменных. Эта переменная состоит из конечной и связанной совокупности компонентов, которые наблюдаемы и проявляют себя в артефактах так же, как и в коллективном поведении.

2. Корпоративная культура выполняет некоторые функции, которые вносят свой вклад в успех организаций.

3. Организации имеют или развивают в дополнение к другим продуктам продукт культуры, который сам по себе является композицией из таких субпродуктов, как артефакты, символы и коллективное вербальное и невербальное поведение. Другие продукты включают мифы, саги, языковые системы, метафоры, символы, церемонии, ритуалы, системы ценностей и поведенческие нормы (Shrivasta 1985: 103).

Более конкретными и узнаваемыми примерами артефактов являются логотип фирмы, архитектура зданий, существующая технология и машины или инструменты, внутренний дизайн и использование рабочих мест, документы и продукция, организационные схемы, одежда сотрудников, символы статуса, такие как автомобили компании, места стоянки или мебель.

В качестве вербальных примеров могут рассматриваться язык в целом и диалекты, жаргон, юмор, истории, саги, легенды и мифы в частности.

Невербальное поведение включает межличностное поведение – такое, как типичный способ приветствия друг друга (например, рукопожатие), жесты и одежда. Существующие формы и функции обрядов, ритуалов и церемоний:

- персональные поздравления с днем рождения от босса;
- поздравления и награды за длительную службу;
- «распитие» напитков после работы в пятницу;
- празднование юбилеев компании;
- вечеринка на Рождество.

Вместе эти, а также и многие другие компоненты, формируют культуру, особая важность которой видится в приписываемых ей функциях. Предполагается, что культура главным образом обслуживает две функции, которые приносят успех организации или мешают ему.

Во-первых, культура – это внутреннее чувство интеграции и координации, которое представляет собой «социальный клей», таким образом нейтрализуя процессы дифференциации – неизбежной части организационной жизни.

Во-вторых, организационная культура представляет разделяемую систему значений, которая является основой коммуникации и взаимного понимания.

Если эти две функции выполняются неудовлетворительно, организационная культура может существенно снизить эффективность организации.

Наибольшее внимание уделяется интеграционной функции культуры, согласованности ее компонентов и общему согласию по поводу принятия этих компонентов.

Культуры могут быть оценены и охарактеризованы как хорошие или плохие. Хорошая культура является согласованной в своих компонентах и разделяется членами организации. Она делает организацию уникальной и таким образом отличает ее от других организаций. Однако решающей является взаимосвязь корпоративной культуры и стратегии, целей компании.

С точки зрения данного подхода управление культурой не кажется проблемой. Организационная культура следует за сформулированной стратегией. Нужно только

идентифицировать существующую сейчас культуру (т.е. ее компоненты), а затем изменить ее по направлению к желаемой культуре или закрыть культурный разрыв. Но Сакман очень скептически относится к такому подходу.

Проблемы культурного менеджмента коренятся в основополагающих его положениях.

1. Предполагается, что управление культурой иницируется и исполняется лидерами организации для того, чтобы сплотить организацию. Управление культурой возможно там, где лидеры способны внедрять и поддерживать специфические непротиворечивые ценности.
2. Уравнение культуры с одной из нескольких организационных переменных подразумевает беспроblemное творение и управление культурой. Это оставляет, однако, неясным, какие из них являются релевантными измерениями культуры, чтобы управлять ею.
3. Сложный вопрос, можно ли предписывать и предсказывать человеческое поведение в ходе запланированных изменений.
4. Предположение о стабильности культуры не доказано.

## 2.9. Модели корпоративной культуры

Термин «**корпоративная культура**» кажется новым только на первый взгляд. На «заре монополизма», когда основатель крупнейшей автомобильной корпорации Форд здоровался со своими рабочими за руку и поздравлял их с семейными торжествами, уже тогда он создавал на своих заводах именно эту самую культуру – общую благоприятную атмосферу среди персонала всех уровней – эфемерное явление, которое нельзя потрогать в буквальном смысле, но чьи плоды весьма материальны, так как напрямую способствуют увеличению доходов компании.

Корпоративная культура существовала и в СССР. Практически все элементы того, что мы понимаем под этим термином, применялись в советскую эпоху: «доски передовиков труда», почетные грамоты, вечера трудовых коллективов (у некоторых предприятий были даже свои Дома культуры), субботники с музыкой, песнями и последующим пивом, печально памятные овощные базы, майские демонстрации и вылазки за город, в пансионат, «на картошку» и т.п., где, помимо обязательного для всех и каждого спортивного отдыха, не менее принудительными были «политпросветительские» лекции.

Цели корпоративной культуры те же, что и у Форда: повысить качество и интенсивность труда, привязать к месту работы.

### Культура власти

Обычно такая модель корпоративной культуры встречается там, где есть сильный, харизматичный, справедливый лидер. Это требовательный руководитель, который может ясно выразить, чего в любой момент ожидает от того или иного сотрудника. Послушание вознаграждается. Такой лидер заботится о «своих» людях, награждая и защищая лояльных подчиненных. В такой культуре преуспевает тот, кто крайне лоялен и ставит требования лидера выше собственных.

Преимущество подобной культуры в том, что люди могут объединиться вокруг такого руководителя. Ясная картина достижения компанией первенства на рынке, которую он может нарисовать, наполнена эмоциональной важностью для него самого и вдохновляет людей, привязанных к нему.

Среди возможностей, которые проявляются в такой культуре, – подвижность: можно быстро среагировать на рынок и опередить конкурентов. Здесь у лидера доста-

точно авторитета, чтобы в тяжелой ситуации успокоить людей и создать у них ощущение уверенности. У него есть возможность производить внутренние изменения быстро и без долгих разговоров. Такая культура создает «рычаг», который максимизирует таланты и знания способного лидера.

С другой стороны, увеличивая эффективность талантливому лидеру, эта культура также отражает его ограниченность. Она будет существовать лишь в рамках видения и степени гибкости лидера. Если он пытается управлять деталями, то в организации (особенно если она большая или быстро растет) это создает беспорядок и ведет к нерациональному использованию ресурсов. Импульсивность лидера может вредить порядку текущих дел, нарушать утвержденные графики и планы. Кроме того, люди отвлекаются от самого дела, потому что такая система очень «политизирована»: в ней очень важно быть фаворитом лидера, что означает борьбу за это место. Такие лидеры часто перегружены работой, так как любят все решать сами, и, как следствие, вся деятельность подчиненных тормозится или останавливается.

Иногда сотрудники отдают предпочтение поручениям лидера, даже если это мешает важной работе. Сотрудники не спорят и не задают вопросов, даже если видят серьезные ошибки в решении или поведении лидера. Люди, которые близки к власти, безнаказанно нарушают любые правила и позволяют себе пользоваться особыми привилегиями.

Информация, которая нужна всем или многим для успешного ведения дел, в этой компании не распространяется, так как обладать информацией в такой организации – значит иметь власть. Информация передается только друзьям и союзникам, что серьезно препятствует способности компании развиваться достаточно быстро и эффективно. Иногда люди, которые продвигаются вверх, не самые талантливые, а наиболее лояльные лидеру или кажутся таковыми.

Как мы видим, у организации, основанной на сильном лидере, есть большие преимущества, но есть и слабые стороны, о которых нужно помнить. Люди черпают силы и вдохновение у сильного, властного лидера, но те же самые люди могут потерять эту силу и вдохновение из-за страха перед его гневом. Существует и опасность, что никто не станет действовать без разрешения, а это будет значительно тормозить возможность разогнаться и достичь нужной вершины.

### **«Бюрократическая» культура**

Вся работа в «бюрократической» организации хорошо спланирована, что обеспечивает равномерность деятельности. Так как все функции четко расписаны, система имеет долгую организационную «память» и способна расти, используя свой опыт. Такие организации проще приобщают к себе новых людей. Правила игры защищают сотрудников от эксплуатации, а предсказуемость действий создает атмосферу безопасности.

В такой организации сотрудников всегда награждают за то, что они четко следуют правилам. Здесь ценят надежность и постоянство. И пока люди соответствуют предписанным стандартам, они в безопасности. Неуверенность сотрудников снижается путем ясных инструкций. «Бюрократическая» организация пытается свести на нет вероятность злоупотребления властью, вырабатывая правила, ее ограничивающие. Полномочия людей ясно описаны, это помогает избегать конфликтов и снижает необходимость принятия индивидуальных решений.

Если посмотреть на обратную сторону медали, то к бесспорным минусам «бюрократической» системы нужно отнести то, что в ней довольно трудно что-то изменить. Это особенно серьезный недостаток, если организация функционирует в бурной, нестабильной среде. Внутренние устои трудно поддаются изменениям, а четкое распределение обязанностей приводит к тому, что люди устанавливают жесткие границы и создают «графства» из своих подразделений. Организация превращается в федерацию маленьких вотчин.



Никто не смеет превысить свои полномочия, даже если нужно решить важную проблему, не предусмотренную правилами. Здесь важнее следовать правилам, чем делать то, что правильно. В такой организации сходят на нет любые инициативы.

«Бюрократическая» корпоративная культура хороша тем, что она защищает людей от произвола и создает условия для стабильности и отсутствия конфликтов. С другой стороны, она подавляет их творческую активность и создает препятствия для совместной работы вопреки «границам» подразделений и инструкций.

### **Культура задачи**

Рассматривая модели корпоративных культур, мы не можем обделить вниманием ту, стержнем которой является сосредоточенность на достижениях – общих или личных.

В организациях, которые настроены на достижения, сотрудникам свойственно чувство азарта, связанное с возможностью достижения цели и реализации определенных ценностей, которыми они гордятся. У них есть чувство, что они работают ради чего-то большего, чем их собственные интересы; они гордятся тем, что принадлежат к этой организации. Часто сотрудники без указаний делают то, что требует ситуация. Правила и процедуры здесь не рассматриваются и не используются как препятствия. Люди часто работают больше, чем положено, но не жалуются и не чувствуют себя обиженными. Присутствует дух «мушкетерства»: один за всех и все за одного. Сотрудники воспринимают себя как элиту – уникальными, отличающимися от других людьми. Такая культура сильна сплоченностью, почти нет нужды иметь «контролеров»: у сотрудников высок уровень внутренней мотивации. Эта культура также способна быстро приспосабливаться к изменениям во внешней среде.

Но, как и любая другая, эта культура имеет свои негативные стороны. Например, люди могут быть настолько убеждены в правильности того, что они делают, что им начинает казаться, что оправданны любые средства достижения цели. Они перестают считаться с индивидуальными нуждами и жертвуют семьями, своей личной жизнью и здоровьем ради работы. Иногда сотрудники такой организации готовы сотрудничать только со своей собственной группой, и через некоторое время окружающие начинают воспринимать их как людей надменных. Поскольку дух сплоченности очень важен для такой организации, критика или разногласия иногда подавляются. Организация из-за этого лишается способности исправлять собственные ошибки, но, не замечая этого, может «сойти с курса». Когда люди очень гордятся качеством своей работы, они подчас теряют чувство меры и тратят лишние средства для достижения наивысшего стандарта там, где он дает мало отдачи. Это приводит к неоправданным потерям ресурсов, а люди просто «перегорают».

Но, несмотря на наличие негативных сторон, это очень мощный тип корпоративной культуры. Люди, вдохновленные миссией своей компании, отдают ей гораздо больше своей энергии, чем при работе в условиях бюрократической или авторитарной корпоративной культуры.

### **Культура личности**

Среди многообразия типов корпоративных культур есть такая, в которой цементирующей силой является высокая степень взаимного доверия между сотрудниками организации.

В таких организациях люди чувствуют себя очень комфортно, они уверены, что их ценят и не рассматривают только в качестве «винтиков» общего механизма. Они приходят на работу не только потому, что она им нравится, но и потому, что скучают по сослуживцам. (В деловой прессе США писали о людях, которые, увольнялись, но потом возвращались лишь потому, что скучали по своей команде.) Они с удовольствием проводят время вместе и в нерабочие часы.

Подобная культура хорошо подходит для работы в командах: люди охотно делятся информацией и открыты разным идеям, выдвигаемым членами коллектива. Сотрудники чувствуют себя в безопасности: им дают понять, что от них ожидают только самого лучшего, а в случае провалов дают шанс исправиться. Чувство безопасности, в свою очередь, приводит к тому, что люди не боятся обратной связи, сигнализирующей как об успехах, так и об ошибках, – это помогает организации учиться и развиваться. Чувствуя внимание и заботу со стороны компании, люди проецируют их на отношения с клиентами, поставщиками и коллегами, поэтому такие организации обычно предоставляют самый высокий уровень сервиса.

Но иногда сотрудники излишне сосредоточены на отношениях внутри коллектива и недостаточно – на работе. Они начинают избегать даже необходимой конфронтации, что мешает решать важные вопросы. Люди отказываются решать трудные кадровые вопросы: нелегко уволить друга или сделать ему замечание. Но конфликт никуда не исчезает, он просто уходит в «подполье».

Подчас забота о взаимоотношениях внутри коллектива приводит к введению уравнительной системы вознаграждения за труд, а это лишает стимула наиболее амбициозных и целеустремленных людей.

Когда сотрудники всерьез дружат, это приводит к разрушению иерархии. Например, директор по маркетингу принимает решение о каком-то курсе, но не может реализовать его, потому что кто-то, пользуясь дружбой, обошел его и ослабил степень приверженности президента этому курсу. В таких организациях люди иногда избегают ведения четкой статистики своих достижений. Чтобы компания не потеряла способность заниматься бизнесом и не превратилась в благотворительную организацию, необходимо, заботясь о людях, сохранять приверженность конкретным бизнес-достижениям, которые можно объективно измерять.

Если сравнить ситуацию, которая имела место 3–4 года назад, то тогда, говоря о своих потребностях в персонале, руководители почти всегда ограничивались требуемой квалификацией и анкетными данными. Может быть, когда речь шла о секретаре, вспоминали про внешние данные. Сейчас многое меняется. С одной стороны, потому, что стал более разнообразен рынок. С другой – руководители стали понимать, что корпоративная культура и сотрудники как ее выразители определяют позиционирование фирмы на рынке, уровень работы с клиентами, имидж. А психологический климат и доброжелательные отношения позволяют людям более сплоченно добиваться поставленных именно для себя целей. Чем сложнее ситуация, тем более конкурентоспособны компании с сильной организационной культурой, с традициями, с людьми, готовыми поддержать в трудный момент друг друга и свою фирму.

Нам же остается ждать, когда корпоративная культура прочно приживется в нашем обществе на всех уровнях. В ожидании можно потихоньку внедрять ее самим: вежливыми разговорами по телефону, терпимостью к настроениям коллег, ровным обхождением с подчиненными. Одним словом, трудиться так, чтобы и работа двигалась, и вы никого не раздражали, и вам никто не мешал творить и создавать. Простые истины на самом-то деле включает в себя понятие «корпоративная культура». Только название чужеземное.

*Моральный климат организации определяется ее организационной культурой.* Формальные, юридически зафиксированные аспекты организации в виде уставных целей, миссии, ценностей могут расходиться с реальными целями и содержанием деятельности и характером взаимоотношений людей, которые складываются в организации, поэтому можно говорить о формальной, легитимной организационной культуре и теневой или реальной организационной культуре, которая в данной организации реализуется.

Моральный климат в общественных организациях, относящихся к органической культуре, определяется совокупностью социальных и нравственных ценностей, разделяемых членами этих общественных организаций; в государственных организациях,

относящихся к бюрократической организационной культуре, – официально принятыми законами и кодексами, которым обязаны строго следовать государственные служащие. В коммерческих организациях за счет создания высокой устойчивой мотивации работников–членов организации, в том числе и моральной мотивации.

## 2.10. Этические ценности и миссия организации

Уровень морального развития как отдельно взятой личности, так и организации в целом в настоящее время определяется ориентацией на сформировавшиеся в XX в. *универсальные принципы справедливости*: равенство человеческих прав и уважение достоинства человеческого существа как индивидуальной личности (Л. Кольберг); принцип благоговения перед жизнью (А. Швейцер). В известной книге А. Печчеи «Человеческие качества» намечены *«шесть целей для человечества»*, по которым можно сверять цели деятельности организации:

- **«внешние пределы»** – уяснение проблемы биофизических пределов существования человека на Земле, гармонизация взаимоотношений человека с природой;
- **«внутренние пределы»** – исследование физических и психологических возможностей человека;
- защита и сохранение культурных особенностей народов и наций;
- «мировое сообщество» – выявление путей постепенного преобразования системы эгоцентрических государств в систему скоординированных между собой географических и функциональных центров принятия решений;
- среда обитания, генеральный всемирный план человеческих поселений;
- производственная система.

Корпоративные этические кодексы могут основываться и на других этических принципах, которые складывались на протяжении последних четырех столетий и которые в какой-то степени ограничивают максимальные этические требования:

- *утилитаристский принцип* предоставляет наибольшее благо наибольшему числу людей;
- *индивидуалистический принцип* направлен на достижение чьих-либо долгосрочных интересов.

Введение абстрактных положений о ценностях, целях и философии организации в корпоративные этические кодексы не исключает отношения к ним со стороны руководства компаний как к красивым словам, в то время как этические стандарты требований, предъявляемых обществом к организациям, как правило, очень высоки. От корпораций требуется решение различных социальных проблем: повышение качества жизни наемных работников, защита окружающей среды, благотворительная деятельность, повышение качества жизни всех граждан общества.

Существует точка зрения, что, в конечном счете, повышение степени социальной ответственности способствует осуществлению долгосрочных целей организаций и выгодно им.

### *Аргументы «за» и «против» социальной ответственности организации* **«За»**

- Социальная ответственность уравнивает могущество корпорации и ответственность корпорации.
- Добровольная социальная ответственность позволяет избежать принудительного правительственного регулирования.
- Общество одобряет организации, несущие ответственность перед обществом, что в результате способствует их успеху.
- Действуя соответствующим образом, организация помогает обществу решать его проблемы.

- Создаваемые организациями социальные проблемы, такие, как загрязнение окружающей среды, должны разрешаться за счет этих организаций.
- Организации стремятся накапливать ресурсы для решения больших проблем.
- Организации морально обязаны помогать обществу.

**«Против»**

- Ценой такого поведения является снижение доходных статей корпорации и удорожание ее продукции для потребителя.
- Компания, которая несет большую долю социальной ответственности, может быть отодвинута в конкурентной борьбе другими компаниями.
- Расплата за социальную ответственность может принять форму снижения заработной платы, снижения дивидендов, повышения цен.
- Принятие социальной ответственности может ввести в заблуждение членов организации относительно ее главных целей.
- Принятие социальной ответственности может реально снизить мощь организации.
- Ответственность за социальные проблемы лежит на индивидах, а не на корпорациях.
- Руководители корпораций не научены решать общественные проблемы.

Специфическое для морального сознания противоречие должного и сущего в деловой этике вытекает таким образом из объективного противоречия между морально-этическими целями организации и ее основными целями – достижением успеха и прибыли. Этические принципы не выдерживают столкновения с реальной действительностью. Этике учат те, кто не занимается бизнесом, никем не руководит и не знает, как это делается, а те, кто руководят, искренне считают этику бесполезной и абстрактной наукой.

Систему мотивации формируют постоянные и переменные элементы, льготы и факторы нематериальной мотивации.

Согласно японской теории управления «Хошен-менеджмент» (один из вариантов перевода данного термина звучит как «острие копья»), все усилия, предпринимаемые сотрудниками компании, должны быть однонаправлены: миссия компании, стратегия, задачи, решаемые каждым подразделением и каждым сотрудником, должны сходить в одну точку, которая максимально приближена к цели компании и обеспечивает ее поступательное движение. В данном случае уместным будет сравнение компании с кораблем, где матросы работают слаженно, капитан со штурманом точно видят, куда и как движется корабль, как использовать возможности попутного ветра и избежать опасностей; только тогда корабль достигнет своей цели. Для нематериальной мотивации можно выделить следующие составляющие:

- социальная политика;
- корпоративная культура;
- коммуникация;
- соревнование.

Эти элементы настолько тесно взаимосвязаны, что зачастую достаточно сложно бывает их разделить.

К примеру, несмотря на недавнее снижение темпов рынка трудоустройства, ищущие работу жители Великобритании все более избирательно подходят к выбору компаний, в которых они хотели бы работать. Те, кто ищет сегодня работу, требуют от своих потенциальных работодателей этической ответственности.

По данным нового исследования TotalJobs.com, 43% из них заявили, что не примут предложений о работе от компании, где нет выработанной политики по этике и поведению в рабочих условиях, даже если эта компания предложит на 10000 фунтов стерлингов больше той, где культивируется корпоративная социальная ответственность.

В отличие от карьеристов 90-х гг. и яппи 80-х гг., материальная сторона теперь находится позади этических ценностей, когда встает вопрос о выборе места работы. 74% опрошенных считают несущественным вопрос о наличии автомобиля у компании, как и его марке, в то время как две трети придают большое значение тому, чтобы у компании была действующая политика по окружающей среде.

Кейт Робинсон, директор веб-сайта [totaljobs.com](http://totaljobs.com), прокомментировал полученные данные: «Компаниям следует наконец осознать, что они больше не могут завлекать соискателей с помощью только лишь финансовых поощрений. Новое поколение в процессе поиска работы ставит вопрос этики выше денег. Полученные данные подчеркивают растущую важность корпоративной социальной ответственности. В будущем трудовые соглашения должны отражать это новое осознание этики у соискателей работы, если только компании хотят сохранить для них свою привлекательность».

## Тема 3.

---

### Личность и коллектив

*Сильнее всех – владеющий собой*  
Сенека

Любые межличностные отношения, в том числе и деловые, начинаются с познания людей и самого себя, с правильной самооценки. Для практической деятельности в качестве специалиста любого ранга, профиля, а особенно менеджера – руководителя, решающее значение имеет умение быстро оценивать человека, которого вы видите (особенно впервые). Конечно, это можно сделать и не владея глубокими познаниями в области психологии. Однако, овладев психологическими знаниями, мы получаем преимущества, активизируем уже имеющийся опыт.

Среди исследований, направленных на изучение психологии человека, выделяются работы основоположника психоанализа З. Фрейда, ближайших его соратников А.Адлера и К. Юнга, неофрейдистов: К. Хорни, Э. Фромма и других.

Выдающиеся представители отечественной психологии Б.М. Теплов, Л.С. Выготский, А.Н. Леонтьев рассматривали человека как личность и индивидуальность со всеми присущими ей особенностями, включенную в активную созидательную деятельность.

Тонкости взаимодействия людей попытался раскрыть в своем учении основатель транзактного анализа Э. Берн, изучению индивидуальных свойств личности посвящены труды Г. Айзенка.

#### 3.1. Типическое и индивидуальное в характере человека

##### Понятие о темпераменте

Понятие «темперамент», «характер», «личность» мы используем для определения человеческой индивидуальности – того, что отличает данного человека от всех остальных, что делает его уникальным. Вместе с тем мы заранее предполагаем в этой уникальности черты, свойственные другим людям, иначе всякая классификация, да и само употребление перечисленных понятий, потеряла бы смысл. Какие же именно стороны, качества, особенности человека отражает каждое из этих понятий?

**Темперамент** – это индивидуальные особенности человека, определяющие динамику протекания его психических процессов и поведения. Под динамикой понимают темп, ритм, продолжительность, интенсивность психических процессов, в частности эмоциональных процессов, а также некоторые внешние особенности поведения человека: подвижность, активность, быстроту или замедленность реакций и т.д. Темперамент характеризует динамичность личности, но не характеризует ее убеждений, взглядов, интересов, не определяет ее возможности (не следует смешивать свойства темперамента со свойствами характера или способностями). Можно выделить следующие основные компоненты, определяющие темперамент.

1. Общая активность психической деятельности и поведения человека выражается в различной степени стремления активно действовать, осваивать и преобразовывать окружающую действительность, проявлять себя в разнообразной деятельности.



Можно отметить две крайности: с одной стороны, вялость, инертность, пассивность, а с другой – энергичность, активность, страстность и стремительность в деятельности. Между этими двумя полюсами располагаются представители различных темпераментов.

2. Двигательная, или моторная, активность показывает состояние активности двигательного и речедвигательного аппарата. Выражается она в быстроте, силе, резкости, интенсивности мышечных движений и речи человека, его внешней подвижности (или, наоборот, сдержанности), говорливости (или молчаливости).

3. Эмоциональная активность выражается в эмоциональной впечатлительности (восприимчивость и чуткость к воздействиям), импульсивности, эмоциональной подвижности (быстрота смены эмоциональных состояний, начало и прекращение их).

Темперамент проявляется в деятельности, поведении и поступках человека и имеет внешнее выражение. По внешним устойчивым признакам можно до известной степени судить о некоторых свойствах темперамента.

Древнегреческий врач Гиппократ, живший в 5 веке до н.э., описал четыре темперамента, которые получили следующие названия: *сангвинический*, *флегматический*, *холерический*, *меланхолический* темпераменты. Отсутствие необходимых знаний в то время не позволяло дать подлинно научную основу учению о темпераментах, и только исследования высшей нервной деятельности животных и человека, проведенные И.П. Павловым, установили, что физиологической основой темперамента являются сочетания основных свойств нервных процессов.

Согласно учению И.П. Павлова, индивидуальные особенности поведения, динамика протекания психической деятельности зависят от индивидуальных различий в деятельности нервной системы. Важным свойством высшей нервной деятельности является уравновешенность нервных процессов, т.е. пропорциональное соотношение возбуждения и торможения. У некоторых людей эти два процесса взаимно уравновешиваются, а у других этого равновесия не наблюдается: преобладает один из процессов.

Особенности психической деятельности человека, определяющие его поступки, поведение, привычки, интересы, знания, формируются в процессе индивидуальной жизни человека, в процессе воспитания. Тип высшей нервной деятельности придает своеобразие поведению человека, накладывает характерный отпечаток на весь облик человека – определяет подвижность его психических процессов, их устойчивость.

Установлена зависимость между типом высшей нервной деятельности и темпераментом.

Таблица 8

#### Типы высшей нервной деятельности и их соотношение с темпераментом

Сила нервных процессов	Уравновешенность нервных процессов	Подвижность нервных процессов	Темперамент
Сильный	Уравновешенный	Подвижный	Сангвиник
Сильный	Уравновешенный	Малоподвижный	Флегматик
Сильный	Неуравновешенный	Подвижный	Холерик
Слабый	Неуравновешенный	Малоподвижный	Меланхолик

#### *Сангвинический темперамент*

Сангвиник быстро сходится с людьми, жизнерадостен, легко переключается с одного вида деятельности на другой, но не любит однообразной работы. Он легко контролирует свои эмоции, быстро осваивается в новой обстановке, активно вступает в контакты с людьми. Его речь громкая, быстрая, отчетливая и сопровождается выразительными мимикой и жестами. Но этот темперамент характеризуется некоторой двойственностью.

Если раздражители быстро меняются, все время поддерживается новизна и интерес впечатлений, у сангвиника создается состояние активного возбуждения и он проявляет себя как человек деятельный, активный, энергичный. Если же воздействия длительны и однообразны, то они не поддерживают состояния активности, возбуждения и сангвиник теряет интерес к делу, у него появляется безразличие, скука, вялость.

У сангвиника быстро возникают чувства радости, горя, привязанности и недоброжелательности, но все эти проявления его чувств неустойчивы, не отличаются длительностью и глубиной. Они быстро возникают и могут так же быстро исчезнуть или даже замениться противоположными. Настроение сангвиника быстро меняется, но, как правило, преобладает хорошее настроение.

#### *Флегматический темперамент*

Человек этого темперамента медлителен, спокоен, нетороплив, уравновешен. В деятельности проявляет основательность, продуманность, упорство. Он, как правило, доводит начатое до конца. Все психические процессы у флегматика протекают как бы замедленно. Чувства флегматика внешне выражаются слабо, они обычно невыразительны. Причина этого – уравновешенность и слабая подвижность нервных процессов. В отношениях с людьми флегматик всегда ровен, спокоен, в меру общителен, настроение у него устойчивое. Спокойствие человека флегматического темперамента проявляется и в отношении его к событиям и явлениям жизни, флегматика нелегко вывести из себя и задеть эмоционально. У человека флегматического темперамента легко выработать выдержку, хладнокровие, спокойствие. Но у флегматика следует развивать недостающие ему качества: подвижность, активность; не допускать, чтобы он проявлял безразличие к деятельности, вялость, инертность, которые очень легко могут сформироваться в определенных условиях. Иногда у человека этого темперамента может развиться безразличное отношение к труду, к окружающей жизни, к людям и даже к самому себе.

#### *Холерический темперамент*

Люди этого темперамента быстры, чрезмерно подвижны, неуравновешенны, возбудимы, все психические процессы протекают у них быстро, интенсивно. Преобладание возбуждения над торможением, свойственное этому типу нервной деятельности, ярко проявляется в несдержанности, порывистости, вспыльчивости, раздражительности холерика. Отсюда и выразительная мимика, торопливая речь, резкие жесты, несдержанные движения. Чувства человека холерического темперамента сильные, обычно ярко проявляются, быстро возникают; настроение резко меняется. Неуравновешенность, свойственная холерику, сказывается и на его деятельности: он с увеличением и даже страстью берется за дело, показывая при этом порывистость и быстроту движений, работает с подъемом, преодолевая трудности. Но у человека с холерическим темпераментом запас нервной энергии может быстро истощиться в процессе работы, и тогда может наступить резкий спад деятельности: подъем и воодушевление исчезают, настроение резко падает. В общении с людьми холерик допускает резкость, раздражительность, эмоциональную несдержанность, что часто не дает ему возможности объективно оценивать поступки людей, и на этой почве он создает конфликтные ситуации в коллективе. Излишняя прямолинейность, вспыльчивость, резкость, нетерпимость порой делают тяжелым и неприятным пребывание в обществе таких людей.

#### *Меланхолический темперамент*

У меланхоликов медленно протекают психические процессы, они с трудом реагируют на сильные раздражители; длительное и сильное напряжение вызывает у людей этого темперамента замедленную деятельность, а затем и прекращение ее. В работе меланхолики обычно пассивны, часто мало заинтересованы (ведь заинтересованность всегда связана с сильным нервным напряжением). Чувства и эмоциональные состояния у людей меланхолического темперамента возникают медленно, но отличаются глубиной,

большой силой и длительностью; меланхолики легко уязвимы, тяжело переносят обиды, огорчения, хотя внешне все эти переживания у них выражаются слабо. Представители меланхолического темперамента склонны к замкнутости и одиночеству, избегают общения с малознакомыми, новыми людьми, часто смущаются, проявляют большую неловкость в новой обстановке. Все новое, необычное вызывает у меланхоликов тормозное состояние. Но в привычной и спокойной обстановке люди с таким темпераментом чувствуют себя спокойно и работают очень продуктивно. У меланхоликов легко развивать и совершенствовать свойственную им глубину и устойчивость чувств, повышенную восприимчивость к внешним воздействиям.

Психологи установили, что слабость нервной системы не является отрицательным свойством. Сильная нервная система более успешно справляется с одними жизненными задачами, а слабая – с другими. Слабая нервная система – нервная система высокой чувствительности, и в этом ее известное преимущество.

Следует помнить, что деление людей на четыре вида темперамента очень условно. Существуют переходные, смешанные, промежуточные типы темперамента; часто в темпераменте человека соединяются черты разных темпераментов.

*Темперамент является природной основой проявления психологических качеств личности. Однако при любом темпераменте можно сформировать у человека качества, которые ему не свойственны.* Психологические исследования показывают, что темперамент несколько изменяется под влиянием условий жизни и воспитания. Темперамент может изменяться и в результате самовоспитания. Даже взрослый человек может изменить в определенную сторону свой темперамент. Известно, например, что А.П. Чехов был человеком очень уравновешенным, скромным и деликатным. Но вот интересный факт из его жизни. В одном из писем к жене Книппер-Чеховой он делает такое ценное признание: «Ты пишешь, что завидуешь моему характеру. Должен сказать тебе, что от природы у меня резкий, я вспыльчив и проч. и проч. Но я привык сдерживать себя, ибо распускать себя порядочному человеку не подобает. В прежние время я выделял черт знает что». Интересно отметить, что некоторые люди, познав особенности своего темперамента, преднамеренно сами вырабатывают определенные методы, чтобы овладеть им. Так поступал, например, А.М. Горький, который сдерживал бурные проявления своего темперамента. Для этого он сознательно переключался на разные побочные действия с предметами. С людьми, которые высказывали противоположные ему взгляды, А.М. Горький старался быть бесстрастным и спокойным.

### Общее понятие о характере

В буквальном переводе с греческого характер означает чеканка, отпечаток. В психологии под **характером** понимают совокупность индивидуально-своеобразных психических свойств, которые проявляются у личности в типичных условиях и выражаются в присущих ей способах деятельности в подобных условиях. **Характер** – это индивидуальное сочетание существенных свойств личности, выражающих отношение человека к действительности и проявляющихся в его поведении, в его поступках. Характер взаимосвязан с другими сторонами личности, в частности с темпераментом и способностями.

Темперамент влияет на форму проявления характера, своеобразно окрашивая те или иные его черты. Так, настойчивость у холерика выражается в кипучей деятельности, у флегматика – в сосредоточенном обдумывании. Холерик трудится энергично, страстно, флегматик – методично, не спеша. С другой стороны, и сам темперамент перестраивается под влиянием характера: человек с сильным характером может подавить некоторые от-

рицательные стороны своего темперамента, контролировать его проявления. С характером неразрывно связаны и способности. Высокий уровень способностей связан с такими чертами характера, как, например, коллективизм – чувство неразрывной связи с коллективом, желание работать для его блага; вера в свои силы и возможности, соединенная с постоянной неудовлетворенностью своими достижениями, высокой требовательностью к себе, умением критически относиться к своему делу. Расцвет способностей связан с умением настойчиво преодолевать трудности, не падать духом под влиянием неудач, работать организованно, проявлять инициативу. Связь характера и способностей выражается и в том, что формирование таких черт характера, как трудолюбие, инициативность, решительность, организованность, настойчивость, происходит в той же деятельности ребенка, в которой формируются и его способности. Например, в процессе труда как одного из основных видов деятельности развивается, с одной стороны, способность к труду, а с другой – трудолюбие как черта характера.

Физиологической основой характера является сплав черт типов высшей нервной деятельности и сложных устойчивых систем временных связей, выработанных в результате индивидуального жизненного опыта. В этом сплаве системы временных связей играют более важную роль, так как тип нервной системы может сформировать все общественно ценные качества личности. Но, во-первых, системы связей формируются различно у представителей разных типов нервной системы и, во-вторых, эти системы связей проявляются своеобразно в зависимости от типов. Например, решительность характера можно воспитать и у представителя сильного, возбудимого типа нервной системы, и у представителя слабого типа. Но воспитываться она будет по-разному и проявляться будет по-разному в зависимости от типа.

### Типическое и индивидуальное в характере

Из сказанного ясно, что характер не наследуется и не является прирожденным свойством личности, а также не является постоянным и неизменным свойством. *Характер формируется и развивается под влиянием окружающей среды, жизненного опыта человека, его воспитания.* Влияния эти носят, во-первых, общественно-исторический характер (каждый человек живет в условиях определенного исторического строя, определенной социальной среды и складывается как личность под их влиянием) и, во-вторых, индивидуально-своеобразный характер (условия жизни и деятельности каждого человека, его жизненный путь своеобразны и неповторимы). Поэтому характер каждого человека определяется как его общественным бытием (и это главное!), так и его индивидуальным бытием. Следствием этого является бесконечное разнообразие индивидуальных характеров. Однако в жизни и деятельности людей, живущих и развивающихся в одинаковых условиях, имеется много общего, поэтому и в характере их будут некоторые схожие черты, отражающие общие, типические стороны их жизни. Характер каждого человека представляет собой единство индивидуального и типического.

Характер – это неразрывное целое. Но нельзя изучить и понять такое сложное целое, как характер, не выделив в нем отдельных сторон или типичных проявлений (черт характера). *Общие черты характера проявляются в отношениях личности к общественным обязанностям и долгу, к людям, к самому себе.* Отношение к общественным обязанностям и долгу, прежде всего, проявляется в отношении личности к общественному труду. В этой связи выявляются такие черты характера, как трудолюбие, добросовестность, настойчивость, бережливость, и противоположные им – лень, небрежность, пассивность, расточительство.

Отношение человека к труду оказывает решающее влияние на формирование его других личностных качеств. Д.И. Писарев писал: «Характер закаляется трудом, и кто никогда не добывал себе собственным трудом насущного пропитания, тот в большей части остается навсегда слабым, вялым и бесхарактерным человеком». Отношение

к людям наглядно выступает в таких чертах характера, как общительность, вежливость, доброжелательность и т.п. Антиподами этих черт являются замкнутость, бестактность, недоброжелательность.

Как утверждал В. Гюго: «У каждого человека три характера: тот, который ему приписывают; тот, который он сам себе приписывает; и, наконец, тот, который есть в действительности». В целях выяснения сути своего характера человеку полезно знать мнение о себе коллектива, в котором он работает и проводит значительную часть своей жизни. И прежде всего то, насколько упорядочены у него отношения с людьми, насколько он нужен людям, насколько он авторитетен среди них.

Отношение к самому себе проявляется в самооценке своих действий.

*Трезвая самооценка* – это одно из условий совершенствования личности, помогающих вырабатывать такие черты характера, как скромность, принципиальность, самодисциплина. Неадекватная самооценка формирует повышенное самомнение, высокомерие и хвастовство. Человек, обладающий этими чертами, обычно неуживчив в коллективе, невольно создает в нем предконфликтные и конфликтные ситуации. Нежелательна и другая крайность: недооценка своих достоинств, робость в высказывании своих позиций, в отстаивании своих взглядов. Скромность и самокритичность должны сочетаться с обостренным чувством собственного достоинства, основанном на сознании действительной значимости своей личности, на наличии известных успехов в труде на общую пользу.

Под *волей* понимается сложный психический процесс, который вызывает активность человека и пробуждает его действовать направленно. Воля является способностью человека преодолевать препятствия, добиваться поставленной цели. Конкретно она выступает в таких чертах характера, как *целеустремленность, решительность, настойчивость, мужество*. Данные черты характера могут способствовать достижению как общественно полезных, так и антиобщественных целей.

По волевой активности характеры подразделяются на сильные и слабые. Люди сильным характером имеют устойчивые цели, инициативны, смело принимают решения и реализуют их, обладают большой выдержкой, мужественны. Людей, у которых эти качества слабо выражены или отдельные из них отсутствуют, относят к категории слабохарактерных. Им свойственно пассивное проявление своих деловых и личных качеств. Зачастую такие люди, имея самые хорошие намерения, не добиваются значимых результатов в работе, учебе. Многие из них искренне переживают свое неумение самостоятельно, настойчиво и решительно действовать.

Волевые качества можно воспитывать у человека. И.П. Павлов подчеркивал, что *человек – это единственная система, способная регулировать сама себя в широких пределах, т.е. может самосовершенствоваться*. Слабовольные люди при продуманной работе с ними могут стать активно деятельными. При этом надо принимать во внимание индивидуальные особенности человека, например его темперамент. Так, у холерика легче выработать активность и решительность, чем у меланхолика. Сам человек должен с юного возраста тренировать свою волю, вырабатывать такие качества, как самообладание, активность, смелость.

### **Психические познавательные процессы**

Человек, чтобы грамотно общаться с окружающими, должен иметь развитым все познавательные процессы, а именно: ощущение, восприятие, представление, воображение, мышление, память, внимание, наблюдательность, интеллект.

Однако у многих людей эти качества дают о себе знать при взаимодействии с миром вещей и слабо проявляются с людьми, например, внимание и наблюдательность. Многие люди поразительно слепы и не тренируют свою наблюдательность, лишая себя возможности увидеть множество интересных вещей. Как много, к примеру, могут сказать о человеке его манеры, его речь, одежда (подробнее см. тему 6).



**Ощущение** – отражение свойств реальности, возникающее в результате воздействия их на органы чувств и возбуждения нервных центров головного мозга. Виды ощущений многообразны: осязательные, зрительные, вибрационные, обонятельные и т.д. Качественная особенность тех или иных ощущений называется их *модальностью*. В зависимости от энергии, воспринимаемой стимулами-раздражителями, ощущения бывают:

- зрительные;
- слуховые;
- вкусовые;
- обонятельные;
- осязательные и т.д.

**Восприятие** – осмысленный (включающий принятие решений) и означенный (связанный с речью) синтез разнообразных ощущений, получаемый от целостных предметов и явлений, который выступает в виде образа данного предмета или явления и складывается в ходе активного их отражения.

**Мышление** – высшая ступень человеческого познания. Позволяет получать знание о таких объектах, свойствах и отношениях реального мира, которые не могут быть непосредственно восприняты на чувственной ступени познания. Формы и законы мышления изучаются логикой, механизмы его протекания – психологией и нейрофизиологией. Кибернетика анализирует мышление в связи с задачами моделирования некоторых мыслительных функций.

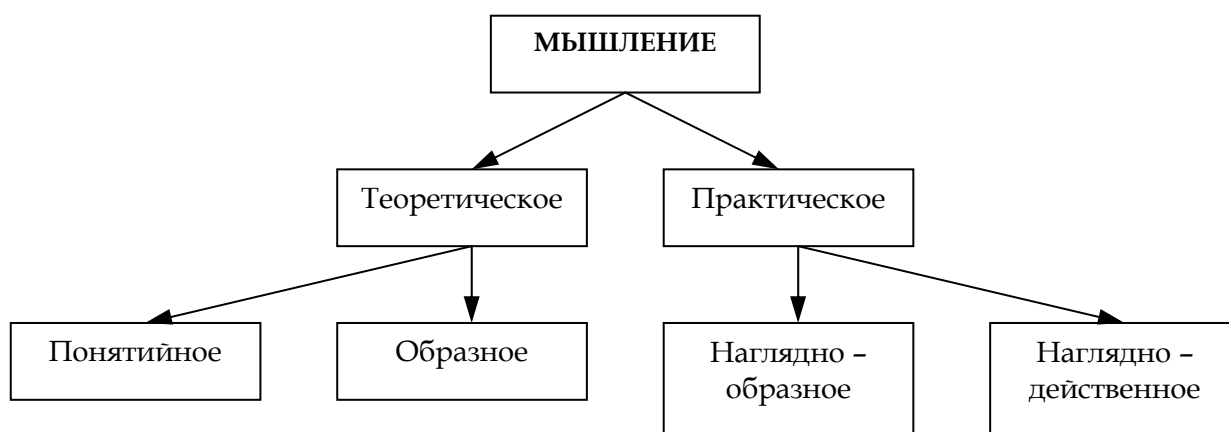


Рис. 16. Классификация мышления

**Внимание** – сосредоточенность и направленность психической деятельности на определенный объект. Различают внимание непроизвольное (пассивное) и произвольное (активное), когда выбор объекта внимания производится сознательно, преднамеренно. Характеристики внимания:

1. **Устойчивость** – способность в течение длительного времени сохранять состояние внимания на каком-либо объекте.
2. **Сосредоточенность** – способность сконцентрировать свое внимание на одном объекте при этом отвлечении от других.
3. **Переключаемость** – перевод с одного объекта на другой, с одного вида деятельности на иной.
4. **Распределение** – способность рассредоточить внимание на значительном пространстве, параллельно выполняя несколько видов деятельности.
5. **Объем** – размер информации, которую человек способен сохранять в сфере повышенного внимания.



**Память** – способность к воспроизведению прошлого опыта, одно из основных свойств нервной системы, выражающееся в способности длительно хранить информацию и многократно вводить ее в сферу сознания и поведения. Выделяют процессы запоминания, сохранения и воспроизведения, включающего узнавание, воспоминание, собственно припоминание. Различают память произвольную и непроизвольную, непосредственную и опосредствованную, кратковременную и долговременную. Особые виды памяти: моторная (память-привычка), эмоциональная или аффективная (память «чувств»), образная и словесно-логическая.

**Впечатления**, которые человек получает об окружающем мире, оставляют определенный след, сохраняются, закрепляются, а при необходимости и возможности – воспроизводятся. Эти процессы называются памятью.

Таблица 9

### Классификация впечатлений

По времени хранения:

Генетическая		– информация, которая хранится в генотипе, передается и воспроизводится по наследству.
Зрительная		– сохранение и воспроизведение зрительных образов.
Слуховая		– запоминание и точное воспроизведение разнообразных звуков.
Двигательная		– запоминание и сохранение, а при необходимости и воспроизведение с достаточной точностью многообразных сложных движений.
Эмоциональная		– память на переживания. То, что у человека вызывает эмоциональные переживания, запоминается им без особого труда и на более длительный срок.
Осязательная, обонятельная, вкусовая		– удовлетворение биологических потребностей или потребностей, связанных с безопасностью и самосохранением организма.
Мгновенная	0,1 – 0,5 с.	– удержание точной и полной картины только что воспринятого органами чувств информации (память образа).
Кратковременная	до 20 с.	– представляет собой способ хранения информации в течение короткого промежутка времени. В ней сохраняется наиболее существенные элементы образа. Из мгновенной памяти в нее попадает только та информация, которая привлекает к себе повышенное внимание.
Оперативная	до нескольких дней	– хранение информации в течение определенного, заранее заданного срока. Срок хранения информации в этой памяти определяется задачей, вставшей перед человеком.
Долговременная	неограниченно	– хранение информации в неограниченном промежутке времени. Данная информация может воспроизводиться сколько угодно раз без утраты.

По характеру участия воли в процессах:

Непроизвольное запоминание	– происходит автоматически и без особых усилий со стороны человека, без постановки перед ним специальной мнемической задачи.
Произвольное запоминание	– процесс запоминания и воспроизведения требует волевых усилий. При условии наличия мнемической задачи.

**Воображение** – особая форма человеческой психики, стоящая отдельно от остальных психических процессов и вместе с тем занимающая промежуточное положение между восприятием, мышлением и памятью.

**Воображение** (фантазия) – психическая деятельность, состоящая в создании представлений и мысленных ситуаций, никогда в целом не воспринимавшихся человеком в действительности. Различают воссоздающее и творческое воображение.

**Представление** – образ ранее воспринятого предмета или явления (представление памяти, воспоминание), а также образ, созданный продуктивным воображением.

**Активное** – возникает по собственному желанию, усилием воли;

**Пассивное** – возникает у человека спонтанно, помимо воли и желания;

**Продуктивное** – действительность сознательно конструируется человеком (но при этом в образе она творчески преобразуется);

**Репродуктивное** – воспроизводит реальность в том виде, в каком она есть (элементы фантазии).

Воображая, человек творит: художник – картины, конструктор – сооружения. Наращивая свою потенциальную базу, человек, воплощает свои воображаемые «проекты» в жизнь. Воображение тесно связано с такими процессами, как память, мышление, без взаимосвязи с ними невозможен процесс осуществления своей идеи.

Для успешного развития полноты, правильности, ясности представления необходим интерес к конкретному виду деятельности. Представление о предмете тем прочнее и ярче, чем чаще этот предмет является объектом внимания и действий человека. Пассивное повторение восприятия объекта не формирует представление о нем.

Рассматривая сходство и различие мышления и воображения, необходимо заметить, что в зависимости от различных обстоятельств, которыми характеризуется проблемная ситуация, одна и та же задача может решаться как с помощью воображения, так и с помощью мышления. Воображение работает на том этапе познания, когда велика неопределенность ситуации; трудно получить ответ с помощью мышления – здесь вступает в права фантазия.

Ценность воображения стоит в том, что оно позволяет принять решение и найти выход в проблемной ситуации даже при отсутствии нужной полноты знаний.

Особым свойством человека, самым сложным является интеллект. Правда, иногда под интеллектом подразумевается либо хорошо развитый ум, мышление человека, либо его разумное поведение, либо способность к обучению. По мнению Г. Айзенка, американского исследователя свойств личности, интеллект – это:

- Способность к абстрактному мышлению
- Специальные способности (математические, вербальные, пространственные т.д.).

А его измерение – одно из величайших достижений современной психологии. Интеллект имеет социальную сторону, что приводит к дискуссиям по поводу его измерения. Социальный интеллект показывает, как личность использует свой интеллект для своего продвижения.

Многие исследователи считают, что интеллект детерминирован генетикой. За 70% интеллекта отвечают гены.

В настоящее время существует несколько концепций измерения интеллекта. Одна из них исследует количество приобретенных знаний, другая измеряет скорость мыслительной работы. Исследования показывают правоту последней концепции, т.е. чем длиннее время реакции, тем ниже интеллект.

Уровень развития общего интеллекта часто измеряется через IQ – коэффициент интеллекта, который был предложен известным исследователем Д. Векслером. В шкале Векслера интеллект измеряется баллами по следующей системе:

от 120 до 135 баллов – высокий;

от 100 до 120 баллов – средний;

от 80 до 100 баллов – низкий.

Свою методику измерения интеллекта предлагает и Г. Айзенк. По его данным 50% людей имеет средний коэффициент интеллекта.

Измерение уровня интеллекта часто связано с отрицательными эмоциональными реакциями людей, так как человек боится, что он окажется невысоким. Поэтому такое измерение могут вести только психологи с соблюдением всех этических и профессиональных правил.

### 3.2. Методы психологических исследований

Психология, как и другие науки, использует для сбора научной информации различные методы. Но специфика объекта исследования – психики человека – накладывает свой отпечаток и на возможности использования того или иного метода, и на его результативность.

Рассмотрим достоинства и недостатки основных методов психологического исследования.

#### Наблюдение

*Наблюдение* – самый древний метод, используемый практически всеми науками. В психологии нашли применение различные модификации этого метода: самонаблюдение, объективное наблюдение, которое может быть непосредственным и опосредованным, прямым и косвенным, включенным и сторонним, естественным и лабораторным, систематическим и поисковым.

Самонаблюдение, или «интроспекция», представляет собой изучение наблюдателем себя, своего внутреннего мира, различных психических реакций.

Долгое время в среде мыслителей, занимающихся исследованием психических явлений, было распространено мнение, что изучить психику извне невозможно, т.к. это замкнутый мир, доступный только себе самому.

Достоинством этого метода является его высокая информативность, простота использования. Но по мере развития научной психологии выявились многочисленные отрицательные стороны самонаблюдения, из которых основными являются невозможность проверки результатов, крайний субъективизм в истолковании психических фактов. С появлением первых представлений о бессознательном и его влиянии на поведение и вообще на всю психическую жизнь индивида стало очевидным, что надежность этого метода очень ограничена. Именно этим объясняется переход в психологическом познании к объективным методам.

Непосредственное наблюдение предполагает контакт исследователя с объектом наблюдения.

При опосредованном наблюдении исследователь знакомится с наблюдаемым объектом заочно, посредством различных документов, например, дневников, автобиографий, результатов творчества. Примером может служить анализ З. Фрейда личности Ф. Достоевского по его произведениям или анализ Э. Фромма личности Гитлера по свидетельствам его приближенных и известным фактам биографии.

Прямое наблюдение дает информацию о процессах, поддающихся качественной и количественной оценке.

Косвенное наблюдение используется, когда мы хотим при помощи объективных методов исследовать такие процессы, как, например, степень усталости человека. В этом случае мы можем судить о выраженности этого процесса лишь косвенно, например, по изменению степени концентрации внимания, по количеству совершаемых ошибок.

При включенном наблюдении исследователь становится частью наблюдаемого коллектива. При стороннем наблюдении исследователь не входит в контакт с наблюдаемой ситуацией.

Естественное наблюдение происходит в обычных условиях, а лабораторное – в искусственно созданных или существенно измененных.

Систематическое наблюдение предполагает изучение определенного аспекта поведения в рамках данного исследования.

Поисковое наблюдение не подчинено определенной цели, но часто меняет всю картину исследования, если исходная гипотеза была неверна.

Достоинства наблюдения очевидны, но возможны и различные ошибки в оценке наблюдаемых фактов, связанные с различными эффектами, известными психологам, например, эффектом ореола и эффектом Пигмалиона.

Эффект Пигмалиона заключается в том, что, выдвигая исходную гипотезу, исследователь непроизвольно стремится потом истолковывать наблюдаемые факты в ее пользу.

Эффект ореола, или гала-эффект, приводит к неправомерному обобщению конкретных впечатлений исследователя и перенесению оценок с одной ситуации на другую.

Кроме этого, наблюдатель может истолковывать факты с точки зрения основных положений той психологической школы, которой он принадлежит, или он может быть подвержен различного рода предрассудкам, касающимся, например, способностей женщин к тем или иным видам деятельности (так называемый сексизм) или касающимся зависимости особенностей функционирования психики от принадлежности к той или расе, национальности, социокультурной группе и т.д.

### **Эксперимент**

*Экспериментом* называют метод, при котором исследователь сам вызывает исследуемое явление.

Чаще всего при проведении эксперимента испытуемых произвольно или по каким-то признакам делят на две группы: экспериментальную, для которой создают измененные условия деятельности, и контрольную, которая таким изменениям не подвергается. Эти предосторожности необходимы для уверенности в том, что наблюдаемые проявления психики связаны с измененными условиями, а не с какими-то другими факторами.

В современной психологии эксперимент является основным методом исследования, что не означает, что его применение абсолютно надежно. С использованием в практике эксперимента связаны искажения, называемые эффектами Розенталя, Хоторна.

Эффект Розенталя связывают с ожиданиями экспериментатора. Когда экспериментатор глубоко убежден, что реакции испытуемых изменятся, то он невольно передает свои ожидания испытуемым различными невербальными (неречевыми) способами, и это может повлиять на их поведение.

Эффект Хоторна возникает, если испытуемым известна исходная гипотеза. В этом случае велика вероятность, что они будут вести себя в соответствии с ожиданиями экспериментатора. Частным случаем эффекта Хоторна является эффект плацебо, при котором врачи, убежденные в эффективности какого-либо лекарственного препарата, передают свою убежденность больным и вследствие этого возникает ожидаемое улучшение здоровья, хотя на самом деле этот препарат такого воздействия не оказывает.

### **Анкетирование и тесты**

Для получения больших объемов информации используют анкетирование, которое является модификацией другого метода – беседы. При анкетировании испытуемым предлагают тщательно разработанный опросник. Исследователь затем по ответам судит о наличии или отсутствии тех или иных психических свойств. В приложении есть варианты тестов на разные тематики.

Тесты позволяют количественно измерить различные характеристики психики: например, интеллект, внимание, мыслительные операции, память, а также различные психические состояния, например, тревогу, фрустрацию, депрессию.

Наряду с вербальными тестами применяют различные невербальные тесты, например, рисуночный тест Розенцвейга, направленный на изучение реакций индивида в ответ на травмирующую ситуацию.

### **Проективные методики**

Проективные методики основываются на способности индивидов приписывать свои собственные состояния и качества предъявляемым объектам.

Наиболее известна методика чернильных пятен Роршаха, при проведении которой испытуемым предъявляют карточки со стандартными чернильными кляксами различных цветов и по тому, что они видят в них, оценивается реалистичность восприятия, уровень тревоги, эмоциональное состояние.

При проведении других проективных методик испытуемым предлагают нарисовать дом, дерево, человека, несуществующее животное и по особенностям рисунка судят о состоянии психики индивидов.

Также существуют вербальные проективные методики, например, методика «Незаконченное предложение», при проведении которой исследователь предлагает испытуемым начало предложения, которое они должны закончить.

### **Подготовка к психодиагностике**

Часто перед поступлением на работу кандидат приходит на консультацию к психологу с просьбой «научить» поведению на собеседованиях. На практике это выражается в том, что психологи просто учат их тому, как отвечать на разного рода психологические тесты, как вести себя и т.д. Натренировавшийся подобным образом человек имеет явные преимущества по сравнению с другими кандидатами, поскольку психологический тест обмануть не так сложно, как многие думают. Главное: знать как.

Конечно, есть такие тесты как MMPI, содержащие около 600 вопросов. Их обмануть почти невозможно. Вопросы там подобраны настолько хитро, что далеко не каждый психолог догадается, в пользу какой шкалы играет тот или иной вопрос. И в 90% случаев тест определяет, насколько честен тестируемый. И если его уровень лукавства определится как высокий, то результаты будут признаны недостоверными. Но все-таки, подобных по надежности тестов очень мало.

Тексты тестов, стимульный материал, ключи к ним, описание тестов – все это не является тайной. И чем лучше психологический тест, тем чаще его можно встретить в разных сборниках.

Часто бывает так, что в одной и той же компании на протяжении многих лет для отбора используется один и тот же набор тестов, в одном и том же варианте. И конечно, многие кандидаты, заранее побеспокоившись, получают определенное преимущество, выпрашивая у уже прошедших психодиагностику – «Что было?»

11 общих советов тем, кто будет проходить психологическое тестирование.

1. Экспресс-совет. Если не уверены в себе при прохождении психологической диагностики (психодиагностики), то выберите из своих знакомых того, кто, как вам кажется, идеально соответствует той нише, которую вы пытаетесь занять. Отвечайте как ответил бы он.
2. Если в инструкции сказано, что в тесте нет правильных и неправильных ответов, не доверяйте этому.



3. Избегайте экстремальности, будьте ближе к «золотой середине». Не критикуйте себя, но и не превозносите. На вопрос «Вы всегда оплачиваете проезд в общественном транспорте?» лучше ответить «нет», т.к. так поступает большинство. Иначе вас могут заподозрить в неоткровенности.
4. Многие тесты содержат «шкалу лжи», т.е. имеют ряд провокационных вопросов, как в предыдущем примере. И если даже вы всегда оплачиваете проезд, то вам по этой шкале будет плюсики. Набралось много плюсиков – ваши результаты будут признаны недостоверными.
5. Иногда встречаются такие тесты, в которых один вопрос или утверждение встречаются дважды. Ответили по-разному – вам плюсики по «шкале лжи». Старайтесь дословно запоминать вопросы и отвечать одинаково.
6. На результаты тестирования может сильно сказаться обстановка. Если вам не нравятся условия тестирования (шумно или плохое освещение, например), попросите улучшить условия, особенно если проводится проверка ваших способностей, интеллекта. Просите в максимально корректной форме, интеллигентно. Если вам откажут – то вполне вероятно, что это такая задумка, часть плана. Если проводится обследование группы, то бесполезно просить улучшить обстановку только вам.
7. По завершении процедуры тестирования попробуйте отсканировать протокол обследования, бланки со своими ответами. Они могут пригодиться и наверняка помогут избежать в заключении одного-двух негативных суждений о вас. Если обратитесь к психологу, он поможет указать на ваши промахи.
8. Многие тесты проводятся с ограничением и фиксированием времени. Узнайте у психолога максимально полную информацию об ограничениях, сколько отводится времени на ответы. Приходите на диагностику обязательно с часами: во-первых, это поможет вам с планированием времени на ответы, а во-вторых, отсутствие часов может сказаться на вашем имидже (как человека неделового). Если психолог стоит с секундомером – делайте, конечно, задание как можно быстрее. Если нет – используйте все шансы растянуть время. Например, если психолог зачитывает вопросы группе, обязательно просите психолога повторить непонятный или сложный вопрос, в конце можете попросить даже дать лично вам перечень всех вопросов. Если вы работаете индивидуально со списком вопросов или тестовой тетрадью, это большой для вас плюс. В тесте (опроснике) Кеттелла, например, 16 личностных шкал, среди них – одна на интеллект. Ограничений по времени нет.
9. Вы вправе спросить у психолога название теста, который с вами проводят. Это может вам пригодиться.
10. Если вас отбирают (на работу или учебу), то скорее всего вам нужно быть **умным коммуникабельным и адекватным**. (В теме 6 мы вернемся к этому вопросу).
11. Уменьшайте, по-возможности, свой возраст. Это пригодится, если вам предстоит пройти тест на интеллект, где более молодым (до 20 лет) часто делается скидка.

Личностные опросники – самый распространенный вид тестов. Состоят они из некоторого количества (от 10 до 600) вопросов или утверждений. К ним прилагаются варианты ответов: например, «да», «нет», «не знаю». Ни один уважающий себя опросник не содержит в себе только одну шкалу. То есть не выявляет, например, одну лишь вашу принадлежность к «совам» или «жаворонкам», или же один ваш уровень коммуникабельности. Обычно опросник содержит 3 – 16 шкал, но их количество может достигать даже до 200.

Не пытайтесь быть абсолютно честным с личностным опросником. Потому что любой опросник «настроен» на среднего человека, делает поправку на естественное желание человека себя приукрасить.



Если вы даже не подозреваете, по каким критериям вы будете отбираться и отсеиваться, то держите в голове следующую семерку человеческих качеств [14]:

- **Интеллект** (ну кому нужен глупый сотрудник или курсант?!)
- **Честность** (главбухов, как правило, это не касается).
- **Общительность** (даже шпионы должны быть общительны!)
- **Организаторские способности** (если вас отбирают с помощью психологических тестов, это значит, что скорее всего у вас рано или поздно появится шанс покомандовать).
- **Уравновешенность, эмоциональная устойчивость** (для начальника очень важна предсказуемость поведения сотрудника)
- **Рациональность** (вы должны эффективно использовать свое рабочее время).
- **Интернальность** (свои промахи вы приписываете себе, способны делать конструктивные оргвыводы, стремитесь к личностному росту).

### 3.3. Психология взаимоотношений в организации

Проблема групп, в которые объединены люди в процессе своей жизнедеятельности, – важнейший вопрос социальной психологии.

Реальность общественных отношений всегда дана как реальность отношений между социальными группами, поэтому для социологического анализа крайне важным и принципиальным вопросом является вопрос о том, по какому критерию следует выделять группы из того многообразия различного рода объединений, которые возникают в человеческом обществе.

**Группа** – это объединение людей, основанное на их участии в некоторой деятельности, связанное системой отношений, которые регулируются формальными или неформальными социальными институтами. Сразу же следует оговориться, что в общественных науках в принципе может иметь место двоякое употребление понятия «группа». С одной стороны, в практике, например, демографического анализа, в различных ветвях статистики имеются в виду условные группы: произвольные объединения (группировки) людей по какому-либо общему признаку, необходимому в данной системе анализа. С другой стороны, в целом цикле общественных наук под группой понимается реально существующее образование, в котором люди собраны вместе, объединены одним общим признаком, разновидностью совместной деятельности или помещены в какие-то идентичные условия, обстоятельства, определенным образом осознают свою принадлежность к этому образованию.

Невозможно дать научное объяснение многообразию личностных проявлений в общественной жизнедеятельности без раскрытия социально-психологического контекста, который представляет собой социальную микросреду рождения и формирования человека. Именно такой средой являются социальные группы. Поэтому выявления закономерностей формирования и функционирования различного рода социальных групп помогает научному объяснению процессов, происходящих на уровне как микросреды, так и всего общества.

Группы бывают большими и малыми, от двух человек и более, условными и реальными. Реальные группы делят на малые и большие, официальные и неофициальные, устойчивые и ситуативные, организованные и стихийные, контактные и неконтактные.

Группы состоят из людей, общества – из групп. Индивиды, группы и общества – это три современные реальности, они взаимосвязаны. Все группы более или менее специализированы. Их специализация зависит от потребности людей. Так, семья в промышленном городе имеет одновременно генетическую и воспитательную функции. Индиви-

ды участвуют во многих группах. Некоторые группы предполагают физическое присутствие ее членов. Одновременно можно участвовать в нескольких группах: члены команды по футболу, сотрудники организации.

Существуют постоянные, временные, случайные или спорадические группы. Некоторые группы созданы для длительного существования и стремятся к этому: школа, деревня, предприятия, заинтересованные в продолжении своего дела. Это группы, которые не хотят исчезнуть. Другие группы обречены на краткое существование (туристы). Некоторые группы являются свободными, другие имеют обязательный характер. Так, появившись на свет, мы не выбирали семью, этническую группу или нацию; в другие группы, вступают по желанию: спортивный клуб, культурные общества или социальное объединение. Формальные группы характеризуются организованной структурой. Социальные отношения здесь носят безличный характер (различные партии). В неформальной группе существуют личные, социальные отношения, которые осуществляются в ролях, определяемых внутренней средой, симпатиях (это друзья, приятели, «клуб по интересам»). Первичная ограниченная группа является основой для человека: это семья. В ней происходит процесс культуризации. Вторичные группы – большие по размеру и отношения в них формализованы. Баскетбольный клуб, в который входят несколько команд, – это вторичная группа. А одна команда – первичная группа.

Социальная психология предпринимала многократные попытки построить классификацию групп. Американский исследователь Е. Юбэнк вычленил семь различных принципов, на основании которых строились такие классификации:

- на основе этнической или расовой принадлежности;
- на основе уровня культурного развития;
- на основе типов структуры, существующей в группах;
- на основе задач и функций, выполняемых группой в более широких общностях;
- на основе преобладающих типов контактов между членами группы;
- на основе различных видов связей, существующих в группах;
- на других принципах.

Для социальной психологии значимо разделение групп на условные и реальные. Она сосредоточивает свое исследование на реальных группах. Но среди этих реальных существуют и такие, которые преимущественно фигурируют в общепсихологических исследованиях – реальные лабораторные группы. В отличие от них существуют реальные естественные группы. Социально-психологический анализ возможен относительно и той, и другой разновидностей реальных групп. Однако наибольшее значение имеют реальные естественные группы. В свою очередь эти естественные группы подразделяются на так называемые «большие» и «малые» группы [30].

Под малой группой понимается немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов.

Среди основных особенностей малой группы обычно выделяют:

- прямой или косвенный контакт между составляющими группу индивидами, межличностное взаимодействие и взаимовлияние;
- наличие общей цели и деятельности, переживание общих чувств;
- внутригрупповую распределенность функций и социальных ролей;
- общность интересов, социальных норм, нравов, обычаев и форм поведения;
- определенную локализацию в пространстве и устойчивость во времени.

И что ценно, в лабораторных исследованиях малых групп соблюдается общепсихологический принцип подбора испытуемых: они должны быть одного возраста, пола, близкого уровня образования.

Малые группы могут быть подразделены на две разновидности: формирующиеся группы, уже заданные внешними социальными требованиями, но еще не сплоченные совместной деятельностью в полном смысле этого слова, и коллективы, т.е. группы более высокого уровня развития, связанные со специфическими видами социальной деятельности. Группы первой разновидности можно обозначить как «становящиеся».

Что же касается больших групп, то вопрос об их исследовании значительно сложнее и требует особого рассмотрения. Важно подчеркнуть, что большие группы также представлены в социальной психологии неравноценно: одни из них имеют солидную традицию исследования на Западе (это по преимуществу большие, неорганизованные, стихийно возникшие группы, сам термин «группа» по отношению к которым весьма условен), другие же, подобно классам, нациям, значительно слабее представлены в социальной психологии в качестве объекта исследования. Процессы, протекающие в группах первого вида, хорошо описаны в некоторых разделах социальной психологии, в частности при исследовании способов воздействия в ситуациях вне коллективного поведения.

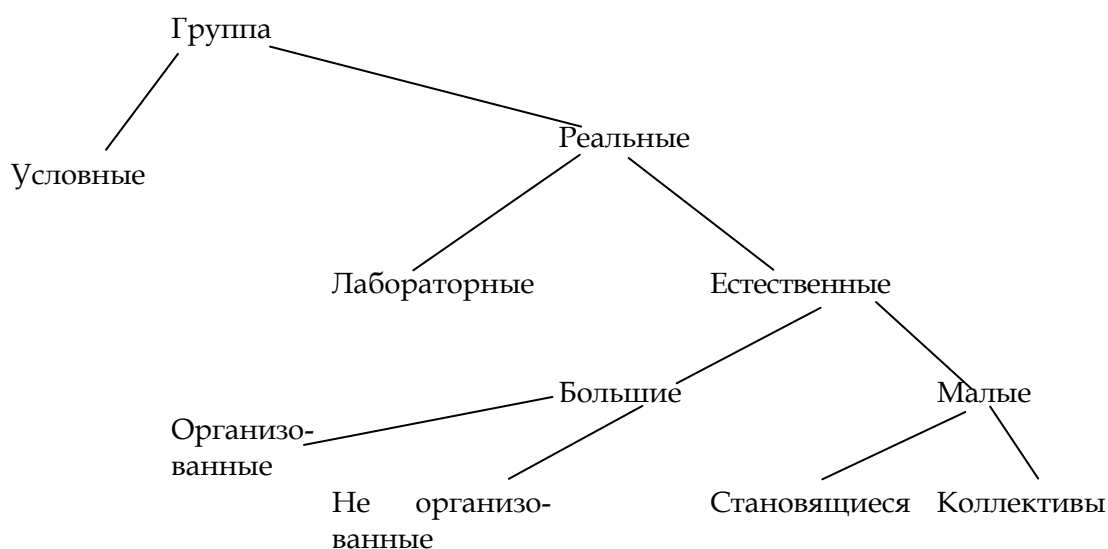


Рис. 17. Классификация групп

Традиционно в социальной психологии изучаются некоторые параметры группы: композиция (или состав), структура, групповые процессы, групповые ценности, нормы, система санкций. Каждый из этих параметров может приобретать совершенно различное значение в зависимости от того общего подхода к группе, который реализуется в исследовании. Так, состав группы может быть, в свою очередь, описан по совершенно различным показателям, в зависимости от того, что значат в каждом конкретном случае, например, возрастные, профессиональные или социальные характеристики членов группы. Очевидно, не может быть дан единый рецепт описания состава группы, особенно в связи с многообразием реальных групп. В каждом конкретном случае начинать надо с того, какая реальная группа выбирается в качестве объекта исследования.

Иногда состав микрогруппы и соответственно структура отношений в ней носят более сложный характер. Например, в старших классах школы нередко можно встретить группы детей по 4-5 человек, объединенных близкими дружескими связями. Однако в

большинстве реальных групп на практике объединения школьников такой численности встречаются крайне редко. Поэтому можно считать, что группы-диады и группы-триады представляют собой наиболее типичные микрогруппы, из которых состоит любая малая группа. Их внимательное изучение может дать очень много полезной информации для понимания более сложной системы взаимоотношений, имеющих в малой группе или коллективе.

Разнообразна структура больших групп, в которые входят малые:

- социальные классы;
- различные этнические группы;
- профессиональные группы;
- возрастные группы (в качестве группы могут быть рассмотрены, например, молодежь, женщины, пожилые люди и др.).

Реальная группа выбирается в качестве объекта исследования: школьный ли это класс, спортивная команда или производственная бригада. Иными словами, мы сразу «задаем» некоторый набор параметров для характеристики состава группы, в зависимости от типа деятельности, с которым данная группа связана. То же можно сказать и относительно структуры группы. Существует несколько достаточно формальных признаков структуры группы: структура предпочтений, структура коммуникаций, структура власти. «Соединение» процессов, протекающих в группе, и других ее характеристик до сих пор не вполне решенная для социальной психологии проблема. Если последовательно идти по пути, заложенному исходным методическим принципом, то к групповым процессам, прежде всего, следует отнести такие процессы, которые организуют деятельность группы.

### 3.4. Развитие группы.

#### Общие качества группы

Общие качества группы:

- Интегративность – мера единства, слитности, общности членов группы друг с другом (отсутствие интегративности – разобщенность, дезинтеграция).
- Микроклимат определяет самочувствие каждой личности в группе, ее удовлетворенность группой, комфортность нахождения в ней.
- Референтность – степень принятия членами группы групповых эталонов.
- Лидерство – степень ведущего влияния тех или иных членов группы на группу в целом в направлении осуществления групповых задач.
- Интрагрупповая активность – мера активизации групповой составляющей ее личностей.
- Интергрупповая активность – степень влияния данной группы на другие группы.

Кроме этих качеств рассматриваются еще и такие:

- направленность группы – социальная ценность принятых ею целей, мотивов деятельности, ценностных ориентаций и групповых норм;
- организованность – реальная способность группы к самоуправлению;
- эмоциональность – межличностные связи эмоционального характера, преобладающий эмоциональный настрой группы;
- интеллектуальная коммуникативность – характер межличностного восприятия и установления взаимопонимания, нахождения общего языка;
- волевая коммуникативность – способность группы противостоять трудностям и препятствиям, ее надежность в экстремальных ситуациях.

Проблема развития группы никогда не ставилась с целью выяснить специфику различных параметров групповой деятельности на каждом из ее уровней. Вместе с тем без такого подхода картина развития группы не может быть полной. Целостное представление о развитии группы по характеристике групповых процессов допускает и более дробный анализ, когда отдельно исследуется развитие групповых норм, ценностей, система межличностных отношений и т.д. С точки зрения социальной психологии исследование характеристик больших социальных групп наталкивается на целый ряд трудностей. Богатство методик изучения различных процессов в малых группах часто контрастирует с отсутствием подобных методик для исследования, например, психологического облика классов, наций и других групп такого рода. Отсюда иногда рождается убеждение, что общность психологии больших групп не поддается научному анализу. Отсутствие опыта таких исследований еще более укрепляет эту уверенность. По утверждению Дилигенского Г.Г., рассмотрение психологии больших групп не может считаться правомерным, ибо это не одна из проблем данной дисциплины, а важнейшая ее проблема. «Как бы ни была велика роль малых групп и непосредственно межличностного общения в процессах формирования личности, сами по себе эти группы не создают исторически конкретных социальных норм, ценностей, установок». Все эти и другие содержательные элементы общественной психологии возникают на основе исторического опыта. Ссылаясь на Дилигенского, «этот опыт лишь может быть «доведен» до индивида через посредство малой группы и межличностного общения». Поэтому социально-психологический анализ больших групп можно рассматривать как «ключ» к познанию содержания психики индивида.

Наряду с опытом больших социальных групп важнейшее значение для понимания содержательных элементов общественной психологии имеют и массовые социальные процессы и движения, задающие весь строй психологических характеристик определенных групп людей: характер общественных изменений, преобразований, непосредственное участие в революционных движениях, сложные процессы формирования общественного мнения.

Социальная коллективность. Отношения между индивидом и группой.

Развитие коллектива проходит через ряд этапов:

- номинальная группа;
- группа-ассоциация;
- группа-кооперация.

От кооперации до коллектива группа проходит ступень автономизации, для которого характерно довольно высокое внутреннее единство по всем общим качествам, кроме интергрупповой активности. Именно на этом уровне члены группы идентифицируют себя с ней (моя группа). Однако группа-автономия может уйти в сторону от коллектива. Возможно развитие группы в отрицательном направлении, когда развитие группы приводит ее к положению замкнутой извне группы, но отличающейся внутригрупповой антипатией, межличностным эгоцентризмом и эгоизмом, агрессивностью.

Социальная коллективность заключается в том, что, объединяя людей общими социальными и производственными интересами, она ставит высшей своей целью создание условий для раскрытия индивидуальности каждого члена общества и отвечает за реализацию полноценного развития личности. В результате развития своих членов развивается и сам коллектив: чем ярче и богаче индивидуальность, выше уровень развития каждого члена коллектива, тем более дееспособным, человечным в общественном своем качестве является и коллектив в целом. Суть социального коллективизма сводится не к совместной деятельности для достижения общей цели и даже не к умению жить сообща, вместе ре-



шая все вопросы. Состояние и зрелость социальной коллективности определяется тем, насколько социальное, общественное прониклось личным, индивидуальным интересом.

Любое взаимодействие людей, даже при минимальном их числе, начинается с распределения функций. Без этого невозможно существование группы как единого целого. Группа может быть понята через личность, так как человеческая личность является главным материалом для ее создания. Психолог А.В. Петровский считает, что при классификации групп определять степень их развития, учитывая характер межличностных отношений, формирующихся в зависимости от ценностно-ориентационного единства группы (оптимальное совпадение целей, связывающих личность, группу, общество).

Иерархия реальных контактных групп может быть представлена следующим образом:

- Диффузная группа – в ней взаимоотношения опосредуются не содержанием групповой деятельности, а только симпатиями и антипатиями.
- Ассоциация – группа, в которой взаимоотношения опосредуются только личностно значимыми целями.
- Корпорация – взаимоотношения опосредуются личностно значимыми целями, но асоциальным по своим установкам содержанием групповой деятельности.
- Коллектив – взаимодействия опосредуются личностно значимым и общественно ценным содержанием групповой деятельности (бригада, экипаж, расчет).

В них оптимально могут сочетаться личные, коллективные и общественные цели и ценности.

До сих пор мы исходили из того, что группа в целом ставит своей задачей достижение максимального сближения во взглядах и выборах, стремясь выработать общую позицию. Однако нам известно, что это предположение верно лишь от части. В действительности при множестве разных обстоятельств, особенно если требуется изменение, происходит обратное: преобладает напряжение и расхождение во мнениях. Значительное число социальных установок человека имеет отношение к одной или нескольким социальным группам или связаны с ними. Характер этой связи не является простым, ясным. С одной стороны, установки человека связаны с социальными установками, обычно проявляющимися в группах, к которым он принадлежит. С другой стороны, изменение влияния престижа, лидерства мнений, отвержение членских групп теми, кто имеет в них низкий статус, а также влияние внешних групп на уровень притязаний показывает, что социальные установки часто бывают связаны с нечленскими группами.

Как признание этого факта термин «референтная группа», впервые употребленный Хаймоном, стал использоваться для обозначения любой группы, с которой индивид соотносит свои установки. Одновременно стала развиваться общая теория референтных групп [23].

Замечена закономерность: чем ближе по уровню своего развития группа находится к коллективу, тем более благоприятные условия она создает для проявления лучших сторон личности и торможения того, что в ней есть худшего. И напротив, чем дальше группа по уровню своего развития отстоит от коллектива (а ближе к корпорации), тем больше возможности она представляет для проявления в системе взаимоотношений худших сторон личности с одновременным торможением лучших устремлений.

Исследователи, разрабатывающие критерии отбора и комплектования малых групп, считают, что нельзя на основании только индивидуальных характеристик участников совместной деятельности прогнозировать успешность их групповой работы. «Общество не состоит из индивидов, а выражает сумму тех связей и отклонений, в которых эти индивиды находятся друг к другу».

Различие между индивидами является основным двигателем развития их взаимодействий и их самих как личностей. Противоположности (но не крайности) порождают



развитие системы, в данном случае – группы людей. Даже молчаливое присутствие группы людей изменяет психическую деятельность человека, заставляя вести себя иначе.

Таким образом, в регуляции эффективности коллективистской деятельности участвуют самые разные системы факторов:

- внегрупповые (физические и социальные);
- внутригрупповые (нормы, межличностные отношения);
- внеличностные (однородность/разнородность по индивидуально-психологическим параметрам);
- внутриличностные (индивидуально-психологические особенности членов группы, их состояние, исходные мнения, оценки).

Фактором, связывающим все перечисленные системы, пронизывающим их, является *фактор общественной значимости*, совместной деятельности группы людей. Он является стержневым, оптимально сочетающим личностно значимые и общественно ценные ориентации группы.

### **3.5. Формальные и неформальные группы в организации**

В трудах по управлению постоянно подчеркивается важность гармоничного функционирования организации. По мнению многих авторов, если найти правильную формулу, то организация будет действовать как хорошо смазанный механизм.

Говоря о том, какую роль играет система управления «человеческими ресурсами» в развитии компании, один из руководителей американской компании 3М отметил, что эффективное управление «человеческими ресурсами» выдвигается в число критических факторов экономического успеха. В недалеком прошлом конкурентная борьба была сосредоточена в области технического прогресса, совершенствования технологий, организационных структур, маркетинга, послепродажного обслуживания. Но сущность бизнеса определяют прежде всего люди. Каждый работник нашей компании выполняет свою функцию и объединяет усилия с другими в достижении общих результатов. Ключевой составляющей нашего бизнеса сегодня является управление кадрами. Оно обеспечивает благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются личные способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений.

Руководящие работники организации испытывают удовлетворение в том случае, если организация продолжает свое существование как единый организм. Однако почти всегда реальные стереотипы поведения и отношений членов организации слегка или весьма далеко отходят от формального плана руководства организации.

Неформальные группы, которые образуются в организациях, являются мощной силой, которая при определенных условиях может фактически стать доминирующей в организации и сводить на нет усилия руководства. Неформальные группы могут также нести в себе и положительное влияние на деятельность формальной организации.

Руководителям среднего звена необходимо примирять требования неформальных групп организации с требованиями стоящего над ними руководящего аппарата. Данная необходимость побуждает менеджеров к поиску нестандартных приемов управления людьми или использовать имеющиеся приемы более эффективно с целью использования потенциальных выгод и уменьшения отрицательного воздействия неформальных групп.

## Понятие формальной и неформальной группы

Однозначного определения группы не существует, поскольку это достаточно гибкое и подверженное влиянию обстоятельств явление, однако широко принят достаточно общий, устоявшийся взгляд на группу как относительно обособленное явление двух или более лиц, находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение достаточно долгого промежутка времени. Взаимодействие членов группы базируется на некоем общем интересе и может быть связано с достижением общей цели. При этом группа обладает определенным групповым потенциалом, либо же групповыми возможностями, позволяющими ей вступить во взаимоотношения с окружающим миром и адаптироваться к изменениям, происходящим в окружении [9].

Характерными особенностями группы являются следующие:

- Члены группы идентифицируют себя и свои действия с группой в целом и тем самым во внешних взаимодействиях выступают как бы от имени группы. Человек говорит не о себе, а о группе в целом, употребляя местоимения «мы».
- Взаимодействие между членами группы носит характер непосредственных контактов, личного разговора, наблюдения поведения друг друга и т.д. В группе люди непосредственно общаются друг с другом, придавая формальным взаимодействиям «человеческую форму».
- В группе наряду с формальным распределением ролей, если таковое существует, обязательно складывается неформальное распределение ролей, обычно признаваемое группой. Отдельные члены группы берут на себя роль генераторов идей, другие склонны к координации усилий членов группы, третьи заботятся о взаимоотношениях в группе, о поддержании хорошего климата в коллективе, четвертые следят за тем, чтобы был порядок в работе, все выполнялось в срок и доводилось до конца. Есть люди, которые выполняют роль структуризаторов, они ставят перед группой цели, отслеживают влияние окружения на решаемые группой задачи [15].

Итак, существует два типа групп: формальные и неформальные. Эти типы групп имеют значение для организации и оказывают большое влияние на членов организации.

**Формальные группы** обычно выделяются как структурные подразделения в организации. Они имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри компании, а также формально закрепленные за ними функции и задачи.

Формальная группа имеет следующие особенности:

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

В формальной группе предусмотрены только служебные связи между индивидами, и она подчиняется лишь функциональным целям. К формальным группам относятся:

- Вертикальная (линейная) организация, объединяющая ряд органов и подразделение таким образом, что каждое из них находится между двумя другими – выше- и нижестоящими, а руководство каждым из органов и подразделений сосредоточено в одном лице.
- Функциональная организация, в соответствии с которой руководство распределяется между рядом лиц, специализирующихся на выполнении определенных функций и работ.
- Штабная организация, характеризующаяся наличием штаба советников, экспертов, помощников, не включенных в систему вертикальной организации.

Формальные группы могут быть сформированы для выполнения регулярной функции, как, например, бухгалтерия, а могут быть созданы для решения определенной целевой задачи, например, комиссия по разработке какого-либо проекта.

**Неформальные группы** создаются не распоряжениями руководства организации и формальными постановлениями, а членами данной организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями и привычками. Данные группы существуют во всех компаниях, хотя они не представлены в схемах, отражающих строение организации, ее структуру.

Неформальные группы обычно имеют свои неписанные правила и нормы поведения, люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу, а кто нет. В неформальных группах складывается определенное распределение ролей и позиций. Обычно эти группы имеют явно или неявно выраженного лидера. Во многих случаях неформальные группы могут оказывать на своих членов влияние равное или даже большее, чем формальные структуры.

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

Неформальная группа проявляется в двух разновидностях:

1. Представляет собой внеформальную организацию, в которой неформализованные служебные отношения несут функциональное (производственное) содержание и существуют параллельно с формальной организацией. Например, оптимальная система деловых связей, стихийно складывающаяся между работниками, некоторые формы рационализации и изобретательства, способы принятия решения и т.д.

2. Представляет собой социально-психологическую организацию, выступающую в виде межличностных связей, возникающих на основе взаимного интереса индивидов друг к другу вне связи с функциональными нуждами, т.е. непосредственная, стихийно возникающая общность людей, основанная на личном выборе связей и ассоциаций между ними (товарищеские отношения, любительские группы, отношения престижа, лидерства, симпатий и т.д.).

Картина неформальной группы чрезвычайно пестра и изменчива по направленности интересов, характеру деятельности, по возрастному и социальному составу и т.д. В зависимости от идейной и нравственной направленности, стиля поведения неформальные группы можно классифицировать так:

- *Просоциальные*, т.е. социально-положительные группы. Это общественно-политические клубы интернациональной дружбы, фонды социальных инициатив, группы экологической защиты и спасения памятников культуры, клубные любительские объединения и др. Они имеют, как правило, позитивную направленность.

- *Асоциальные*, т.е. группы, стоящие в стороне от социальных проблем.

- *Антисоциальные*. Эти группы – самая неблагополучная часть общества, вызывающая у него тревогу. С одной стороны, нравственная глухота, неспособность понять других, иную точку зрения, с другой – часто собственные боль и страдания, выпавшие на долю этой категории людей, способствуют выработке крайних взглядов у отдельных ее представителей.

### **Характеристика неформальной группы**

Жизнь группы, ее функционирование находится под влиянием трех факторов:

1. характеристики членов группы;
2. структурные характеристики группы;
3. ситуационные характеристики.

Все эти факторы не только находятся во взаимодействии, взаимовлиянии, но и испытывают сильное обратное воздействие со стороны функционирования группы, так как

в результате жизнедеятельности группы происходят изменения характеристик человека, изменяется построение группы и наблюдаются изменения в ее окружении.

К характеристикам членов группы, оказывающим влияние на ее функционирование, относятся личностные характеристики человека, а также способности, образование и жизненный опыт.

Структурные характеристики группы включают в себя:

- а) коммуникации в группе и нормы поведения (кто с кем и как контактирует);
- б) статус и роли (кто какую позицию занимает в группе и что делает);
- в) личные симпатии и антипатии между членами группы (кто кому нравится и кто кого не любит);
- г) силу и конформизм (кто на кого оказывает влияние, кто готов слушать и кому подчиняться).

Первые две структурные характеристики относятся больше к анализу формальной организации, остальные – к вопросу о неформальных группах.

Симпатии и антипатии между людьми в основном носят индивидуальную окраску и подоплеку. На установление дружеских отношений между людьми оказывают значительное влияние несколько моментов:

1. Личностные характеристики взаимодействующих. Люди любят тех, кому нравятся те же явления, вещи, процессы, которые нравятся им, т.е. люди любят тех, кто похож на них, кто близок им по духу, вкусу и предпочтениям. Люди испытывают влечение к тем, кто имеет одинаковую с ними или близкую расу, национальность, образование, систему взглядов на жизнь и т.п. Потенциально люди со схожими личностными характеристиками имеют больше шансов установить дружеские отношения, чем те, у кого личностные характеристики существенно различаются.

2. Наличие территориальной близости в расположении этих людей. Чем ближе располагаются рабочие места членов группы, тем выше вероятность того, что они установят дружеские отношения. Это же относится к близости расположения их мест жительства.

3. Частота встреч, а также от ожидания того, что эти встречи будут происходить достаточно часто в будущем.

4. Насколько успешно функционирование группы. В целом успех ведет к развитию у людей положительного отношения друг к другу в большей степени, чем неуспешное функционирование группы.

5. Наличие одной цели, которой подчинены действия всех членов группы. Если члены группы разобщены решением индивидуальных задач, взаимные симпатии и дружелюбность складываются реже, чем если они работают над решением общей для всех задачи.

6. Широкое участие всех членов группы в принятии решения. Возможность оказывать влияние на общегрупповые процессы стимулирует развитие у членов группы положительного восприятия коллектива.

Наличие симпатий в отношениях между людьми, наличие дружеских отношений между членами группы оказывает огромное влияние на настроение людей, на их удовлетворенность своей работой, своим членством в группе. Однако нельзя однозначно сказать, что дружеские отношения между членами группы оказывают только положительное влияние на результаты труда и функционирования организации в целом. Если люди, испытывающие дружеские отношения друг к другу, имеют высокую мотивацию к трудовой деятельности, то наличие взаимных симпатий и дружбы способствует существенному повышению результатов их труда и тем самым положительно влияет на функционирование группы в целом. Если же люди слабо мотивированы на работу, то результат будет

совершенно противоположным. Они много времени будут проводить в бесполезных для работы разговорах, перекурах, чаепитиях и т.п., постоянно отвлекаться от работы, резко снижая результативность своего труда. При этом они могут отвлекать от работы других, создавая атмосферу безделья и расслабленности.

Сила и конформизм во взаимоотношениях между членами группы проявляется в виде так называемого общественного влияния на человека. Группа оказывает давление на человека, требуя от него следования групповым нормам, правилам, требуя подчинение интересам группы. Человек может сопротивляться данному давлению, то есть проявлять неконформизм, а может уступить группе – подчиниться, т.е. выступить конформистом.

Нельзя однозначно утверждать, что один тип отношений человека с группой верный, а другой нет. Очевидно, что конформизм может приводить к тому, что человек, даже осознавая неверность своих действий, осуществляет их, потому что группа делает это. В то же время очевидно, что без конформизма не может быть создано сплоченной группы, не может быть установлен баланс во взаимоотношениях между человеком и группой. Если человек стоит на жестких неконформистских позициях, то он не сможет стать полноценным членом группы и на определенной стадии развития конфликта между ним и группой вынужден ее покинуть.

Так как конформизм во взаимоотношениях человека с группой, с одной стороны, выступает условием интеграции индивида в группу, а с другой – может порождать негативные последствия как для окружения, так и для группы в целом и данного индивида в частности, важным является выяснение того, какие факторы и в какой мере требуют от члена группы делать уступки общественному влиянию.

Характер решаемых задач оказывает заметное влияние на степень конформизма в поведении человека. Если задачи четко не определяемые, если они не имеют однозначного ответа, то они заставляют человека, выполняющего их, больше поддаваться влиянию группы.

Характеристика группы также оказывает большое влияние на развитие у человека конформизма по отношению к требованиям группы. Единодушие в групповом поведении усиливает степень влияния группы на человека. Человеку легче возражать или не соглашаться, если кто-то еще в группе имеет мнение, отличное от группового. На конформизм в поведении человека в группе оказывает влияние число членов группы. Если в группе пять человек, то единодушие оказывает сильное влияние на индивида. Дальнейший рост числа членов группы слабо сказывается на увеличении влияния группы на человека.

Желание подчиняться влиянию со стороны группы напрямую зависит от личностных отношений между членами группы, их симпатий и антипатий, дружбы и т.п. Чем лучше личные отношения между членами, тем выше степень конформизма в их поведении в группе и тем выше степень конформизма в их поведении в группе и тем выше возможность общественного влияния на членов группы.

*Ситуационные характеристики группы* мало зависят от поведения членов группы и группы в целом. Эти характеристики связаны с ее размером и ее пространственным расположением.

В маленьких по размеру группах возникает больше сложностей с достижением согласия, и много времени уходит на выяснение отношений и точек зрения. В больших группах наблюдаются трудности с поиском информации, так как члены группы обычно ведут себя более сдержанно.

Пространственное расположение членов группы оказывает заметное влияние на их поведение. Выделяются три важных характеристики пространственного расположения индивида, от которых зависят взаимоотношения между человеком и группой. Во-первых, это наличие постоянного или определенного места или территории. Отсутствие ясности в данном вопросе порождает множество проблем и конфликтов в межлично-



стных отношениях. Во-вторых, это личное пространство, то есть то пространство, в котором находится тело только данного человека. Пространственная близость в размещении людей может порождать множество проблем. В-третьих, это взаимное расположение мест. Если человек занимает рабочее место во главе стола, то это в глазах других членов группы автоматически ставит его в позицию лидера. Руководство, зная эти и другие вопросы расположения членов группы, может добиваться значительного эффекта только за счет правильного размещения рабочих мест.

К особенностям характеристики неформальных групп относятся

1. Социальный контроль.

Неформальные организации осуществляют социальный контроль за своими членами. Первым шагом к этому является установление и укрепление норм – групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Чтобы быть принятым группой и сохранить в ней свое положение, человек должен соблюдать эти нормы. Чтобы укрепить соблюдение этих норм, группа может применять довольно жесткие санкции, а тех, кто их нарушает, может ждать отчуждение. Это сильное и эффективное наказание, когда человек зависит от неформальной организации в удовлетворении своих социальных потребностей.

Социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может оказать влияние и направить к достижению целей формальной организации. Он также может повлиять на мнение о руководителях и справедливости их решений.

2. Сопротивление переменам.

Люди используют неформальную организацию для обсуждения предполагающихся или фактических перемен, которые могут произойти в их организации. В неформальных организациях наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Частично это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации. Реорганизация, внедрение новой техники, расширение производства и, следовательно, появление большой группы новых сотрудников может привести к распаду неформальной группы или к сокращению возможностей взаимодействия и удовлетворения социальных нужд.

Поскольку люди реагируют не на то, что происходит объективно, а на то, что происходит по их представлению, предполагаемое изменение может показаться группе гораздо более опасным, чем оно есть на самом деле.

Сопротивление будет возникать всякий раз, когда члены группы будут усматривать в переменах угрозу дальнейшему существованию своей группы как таковой, их общему опыту, удовлетворению социальных нужд, общим интересам или положительным эмоциям.

3. Неформальные лидеры.

Неформальные организации, также как и формальные, имеют своих лидеров. Неформальный лидер приобретает свое положение, добиваясь власти и применяя ее по отношению к членам группы. По существу нет никаких серьезных различий в средствах, применяемых лидерами формальных и неформальных организаций для оказания воздействия. Существенным отличием является только то, что неформальный лидер делает опору на признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации. Несмотря на то, что неформальный лидер одновременно является одним из членов управленческого персонала формальной организации, очень часто он занимает там сравнительно невысокую ступень в организационной иерархии.

Существенные факторы, определяющие возможность стать лидером неформальной организации, включают возраст, должностное положение, профессиональную компетентность, расположение рабочего места, свободу передвижения по рабочей зоне и отзывчивость. Точные характеристики определяются принятой в группе системой ценностей.



Неформальный лидер имеет две первостепенные функции: помогать группе в достижении ее целей и поддерживать и укреплять ее существование. Иногда эти функции выполняются разными людьми. Если это так, то в неформальной группе возникают два лидера: один для выполнения целей группы, другой – для социального взаимодействия.

### **Возникновение неформальной группы и ее роль в процессе функционирования организации**

Причиной возникновения неформальной группы в формальной организации является неизбежная ограниченность формальной организации, которая не может охватить и регулировать все процессы функционирования социальной организации.

Если люди вступают в формальные организации для осуществления целей организации или им нужно вознаграждение в виде дохода, или ими руководят соображения престижа, то принадлежность к неформальной группе может дать психологические выгоды не менее важные для них, чем получаемая зарплата.

В соответствии с классификацией А. Маслоу, первичные потребности – физиологические и потребность в безопасности и защищенности, а вторичные – социальные, уважение и самовыражение. Может ли формальная организация обеспечить удовлетворение всех потребностей в полной мере? Очевидно, нет. Возникновение неформальной организации является следствием естественного стремления человека к объединению с другими людьми, к формированию устойчивых форм взаимодействия.

Возникновение неформальной организации также связано с формированием среды взаимодействия членов организации. Группы возникают в организации и функционируют как обособленные структурные подразделения в связи с тем, что в результате разделения труда выделяются отдельные специализированные функции, требующие для своего выполнения определенной совокупности людей, обладающих определенной квалификацией, имеющих определенную профессию и готовых в системе совместной деятельности выполнять определенную работу. Аналогичная ситуация наблюдается при формировании групп, призванных решать целевые задачи. Выполнение должностных обязанностей уже требует определенного взаимодействия. Однако всегда ли в полной мере при этом удовлетворяется потребность всех членов организации в общении или потребность в признании? Ясно, что здесь важной является оценка не только руководителя и тех членов организации, взаимодействие с которыми обусловлено выполнением должностных обязанностей. Личность многогранна. И чем больше «граней», тем более многообразны ее потребности, а следовательно, тем труднее обеспечить их удовлетворение только в рамках формальной организации, чем больше оснований для объединения членов организации.

По мнению Майкла Мескона, важнейшими причинами вступления в группу являются:

1. чувство принадлежности;
2. взаимопомощь;
3. взаимозащита;
4. тесное общение;
5. заинтересованность.

Самой первой причиной вступления в неформальную группу является удовлетворение потребности в чувстве принадлежности. Люди, чья работа не дает возможности устанавливать и поддерживать социальные контакты, склонны быть неудовлетворенными. Возможность принадлежать к группе поддержка с ее стороны тесно связаны с удовлетворенностью сотрудника. И все же, несмотря на то, что потребность в принадлежности

широко признается, большинство формальных организаций сознательно лишают людей социальных контактов. Поэтому люди часто вынуждены обращаться к неформальным организациям, чтобы эти контакты обрести.

В идеальном варианте подчиненные должны иметь возможность без всякого стеснения обращаться к своему непосредственному начальству за советом или для обсуждения своих проблем. Если этого не происходит, то начальнику следует внимательно разобратся в своих взаимоотношениях с подчиненными. Многие люди считают, что их начальник в формальной организации плохо о них подумает, если они будут спрашивать его, как им выполнить определенную работу. Другие боятся критики. Более того, в каждой организации есть множество неписаных правил, которые касаются мелких процедурных вопросов, например: какой продолжительности должен быть перерыв на кофе, каково отношение начальника к болтовне и шуткам, как следует одеваться, чтобы заслужить всеобщее одобрение, а также, насколько все эти правила обязательны. В этих и других ситуациях люди часто предпочитают прибегать к помощи своих коллег. Например, новый рабочий, занятый в производстве, скорее попросит другого рабочего объяснить ему, как произвести ту или иную операцию. Это приводит к тому, что новые рабочие тоже стремятся участвовать в уже сформировавшейся социальной группе, где есть опытные рабочие. Получение помощи от коллеги полезно обоим: дающий ее приобретает престиж и самоуважение, а получающий – необходимое руководство к действию.

Потребность в защите является важной причиной вступления людей в те или иные группы. Хотя в наши дни очень редко можно говорить о существовании реальной физической опасности на рабочих местах, самые первые профсоюзы зародились именно в социальных группах, которые собирались в пивных и обсуждали свои претензии к начальству. И сегодня члены неформальных организаций защищают друг друга от причиняющих им вред правил. Эта защитная функция приобретает еще большее значение, когда начальству не доверяют.

Необходимость в общении возникает потому, что люди хотят знать, что происходит вокруг них, особенно, если это затрагивает их работу. И все же во многих формальных организациях система внутренних контактов довольно слабая, а иногда руководство намеренно скрывает от своих подчиненных определенную информацию. Поэтому одной из важных причин принадлежности к неформальной организации является доступ к неформальному каналу поступления информации – слухам. Это может удовлетворить потребности отдельной личности в психологической защите и принадлежности, а также обеспечить ей более быстрый доступ к нужной для работы информации.

Люди часто присоединяются к неформальным группам просто для того, чтобы быть ближе к тем, кому они симпатизируют. Они могут вместе обедать, обсуждать свои рабочие и личные дела во время перерывов на кофе или обращаться к начальству с просьбой о повышении зарплаты и улучшении условий работы. Людей обычно тянет к тем, кто, по их мнению, может удовлетворить их потребность в принадлежности, компетентности, защите, уважении и др.

Некоторые руководители считают, что неформальная группа – это результат неэффективного управления, однако возникновение данных групп естественно и весьма распространено; они есть в каждой организации.

Неформальные группы несут в себе как отрицательное, так и положительное влияние на деятельность формальной организации. По неформальным каналам могут распространяться ложные слухи, приводящие к возникновению отрицательного отношения к руководству. Принятые группой нормы могут привести к тому, что продуктивность организации будет ниже той, что определена руководством. Тенденция к сопротивлению всяким

переменам и тенденция к сохранению укоренившихся стереотипов могут задерживать необходимую модернизацию производства. Однако такое контрпродуктивное поведение часто является реакцией на отношение начальства к этой группе. Правильно или нет, но члены группы считают, что к ним относятся несправедливо и отвечают так, как ответил бы любой человек на то, что ему кажется несправедливым.

Такие случаи отрицательной реакции иногда мешают руководителям видеть многочисленные потенциальные выгоды от неформальных организаций. Поскольку для того, чтобы быть членом группы, надо работать в данной организации, преданность группе может перейти в преданность организации. Многие люди отказываются от более высокооплачиваемых должностей в других компаниях, потому что не хотят нарушать социальные связи, которые они приобрели в данной компании. Цели группы могут совпадать с целями формальной организации, а нормы эффективности неформальной организации могут превышать нормы формальной организации. Например, сильный дух коллективизма, характерный для некоторых организаций и порождающий сильное стремление к успеху, часто произрастает из неформальных взаимоотношений, произвольных действий руководства. Даже неформальные каналы связи могут иногда помогать формальной организации дополняя формальную систему коммуникаций. Не находя способов эффективного взаимодействия с неформальными организациями или пытаясь подавить их, руководители часто упускают эти потенциальные выгоды.

В любом случае, независимо от того, является ли неформальная организация вредной или полезной, она существует, и с ней нужно считаться. Даже если руководство и разрушит какую-то группу, на ее месте обязательно возникнет другая, у которой, возможно, сложится заведомо отрицательное отношение к руководству.

### **Управление неформальными группами**

Механизм управления неформальными группами можно представить в виде определенного набора правил, которых необходимо придерживаться руководителю организации. Основными из них являются:

1. Признать существование неформальной организации.

Одна из самых больших и распространенных трудностей, мешающая эффективному управлению неформальными группами и организациями, – это изначально невысокое мнение о них руководителей. Раньше было принято считать, что для того чтобы справиться с неформальной организацией, необходимо просто уничтожить ее. Однако в настоящее время утвердилось мнение, что неформальная организация может помочь формальной организации в достижении ее целей. А ее уничтожение может повлечь за собой уничтожение и формальной организации. Поэтому руководству следует признать неформальную организацию, работать с ней и не угрожать ее существованию.

2. Изучить факторы, влияющие на эффективность функционирования неформальных групп.

Группа сможет идти к достижению своих целей в зависимости от влияния следующих факторов:

а) *Размер группы.* Один из современных ученых Кит Девис полагает, что предпочтительное количество членов группы – 5 человек. Данные группы принимают более точные решения, чем те, которые выходят за пределы этой численности. В группах меньшего размера ее члены обеспокоены тем, что их персональная ответственность за принимаемые решения слишком очевидна. С другой стороны, в группах большего размера ее члены могут испытывать затруднение, робость в высказывании своего мнения перед другими. В общем, по мере увеличения размера группы, общение между ее членами усложняется, и становится более трудным достижение согласия по вопросам, связанным с деятельностью группы и выполнением ее задач.

б) *Состав группы*. Под составом здесь понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Важной причиной вынесения вопроса на решение группы является использование различных позиций для нахождения оптимального решения. Если группа состоит из непохожих личностей, то это сулит большую эффективность, чем если бы члены группы имели схожие точки зрения.

в) *Групповые нормы*. Нормы, принятые группой, оказывают сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа: на достижение целей организации или на противодействие им. Нормы призваны подсказать членам группы, какое поведение и какая работа ожидаются от них. Нормы оказывают такое сильное влияние потому, что только при условии согласования своих действий с этими нормами отдельная личность может рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку.

С позиции организации можно сказать, что нормы имеют положительный и отрицательный характер. Положительными нормами считаются те, кто поддерживают цели и задачи организации и поощряют поведение, направленное на достижение этих целей. Отрицательные имеют противоположный эффект: они поощряют поведение, которое не способствует достижению целей организации. Нормы, которые поощряют усердие работников, их преданность организации, заботу о качестве продукции или заботу об удовлетворении покупателя, – положительные нормы. Примером отрицательных норм служат такие нормы, которые поощряют неконструктивную критику компании, кражи, прогулы и низкий уровень производительности труда.

г) *Сплоченность группы*. Сплоченность группы – это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Сплоченная группа – это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими. Поскольку сплоченная группа хорошо работает в коллективе, высокий уровень сплоченности может повысить эффективность всей организации, если цели той и другой согласуются между собой. У сплоченных групп обычно бывает меньше проблем в общении, а те, что бывают, менее серьезны, чем у других. У них меньше недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия, а производительность их труда выше, чем в несплоченных группах. Но если цели группы и всей организации не согласуются, то высокая степень сплоченности отрицательно скажется на производительности труда во всей организации.

Потенциальным отрицательным последствием высокой степени сплоченности является групповое единомыслие.

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

д) *Конфликтность*. Ранее упоминалось, что различие во мнениях обычно приводит к более эффективной работе группы. Однако оно также повышает вероятность конфликта. Хотя активный обмен мнениями и полезен, он может также привести к внутригрупповым спорам и другим проявлениям открытого конфликта, которые всегда пагубны.

е) *Статус членов группы*. Статус той или иной личности в группе может определяться рядом факторов, включая такие, как старшинство в должностной иерархии, название должности, расположение кабинета, образование, социальные таланты, информированность и накопленный опыт и др. Эти факторы могут способствовать повышению или понижению статуса в зависимости от ценностей и норм группы. Члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом. Однако это далеко не всегда ведет к повышению эффективности.

ж) *Функциональная роль членов группы*. Существует два вида направленности ролей для создания нормально функционирующей группы. Целевые роли распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их. Поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее активизации жизни и деятельности группы.

3. Перед тем, как предпринять какие-либо действия, просчитайте их возможное отрицательное воздействие на неформальную организацию.

Руководителю необходимо понимать, что неформальные организации динамически взаимодействуют с формальными. Любое действие, предпринятое руководством, вызывает у сотрудников организации положительные или отрицательные эмоции в отношении начальства. Эти эмоции влияют на то, как люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействовать в будущем.

4. Разработать и применить на практике методы управления неформальными группами с целью использования их потенциальных выгод и уменьшения отрицательного воздействия.

### **Методы управления неформальными группами**

Менеджером организации при управлении неформальными группами в процессе функционирования организации могут применяться различные методы воздействия. Назовем основные из них:

#### **1. Консультации с группами.**

Обычно индивидуумы и группы лучше реагируют на затрагивающие их решения, если с ними заранее советуется. Консультации с группой вместо попытки навязать ей что-либо говорят об уважении к достоинству группы и отдельного человека, а также ослабляют сопротивление переменам со стороны неформальной организации.

Коллективные обсуждения также способствуют укреплению сотрудничества и в других отношениях. Во-первых, они дают возможность группе и ее членам взять на себя часть заслуг в принятии решения – это неосознанная ценность, которая порой имеет очень большое значение. Во-вторых, они удовлетворяют желание группы и ее лидеров получить определенный статус. В-третьих, консультации зачастую улучшают взаимопонимание между группой и высшим руководящим составом организации. Когда решения спускаются сверху, работники могут приписывать указаниям самые разные мотивы и скрытые намерения и весьма неправильно их толковать. С помощью консультаций руководители и рабочие группы имеют возможность убедить друг друга в обоюдных добрых намерениях, и это может способствовать разрушению представления о неизбежном между ними конфликте интересов. Конечно, когда реальный кон-



фликт интересов существует – по вопросу о заработной плате, например, – то, может быть, консультация и не поможет его устранить. Но даже в этом случае, получив возможность поставить себя на место руководителя и понять, как данная проблема выглядит с точки зрения его обязанностей, группа может с большей готовностью согласиться с неприятным решением.

Консультации – это важный механизм защиты групповых ценностей, потому что они позволяют группе заранее изложить свои цели и воспрепятствовать решениям, которые в случае принятия были бы затем обязательно отменены, но уже с ущербом для престижа предложивших их кругов. Подобным же образом консультации, позволяя заранее оценить реакцию участвующей в них группы, помогают избежать непопулярных решений, способных оказать столь разрушительное воздействие на моральный дух, что оно свело бы на нет любые возможные выгоды от этих решений.

В последние годы совещательные методы приобретают все большую популярность, однако во многих организациях консультативной практики до сих пор избегают как высшие, так и низовые руководители, которые полагают, что она повлечет за собой снижение их статуса, ограничив их права в реализации властных полномочий.

## 2. Обучение и внушение.

Организации необходимо сформировать у своих служащих лояльность посредством обучения или пропаганды. Для этой цели необходимо «рекламироваться» перед всеми ее членами либо с помощью специальных учебных курсов и общих собраний, либо другими способами. Организации нужно стараться убедить своих сотрудников в том, что все, содействующее целям организации, наилучшим образом содействует и целям отдельного человека, даже если в конкретных случаях это и не очевидно. Устраивая вечеринки и спортивные соревнования, организация может попытаться создать у своих служащих ощущение принадлежности к «одной большой семье». Некоторые учреждения стараются информировать всех своих работников обо всех важных решениях и о том, что за ними стоит. Обычно этот прием создает у человека ощущение, что он – часть организации и что ее удача – это и его удача. На низовом уровне этот прием сводится к объяснению людям причин, по которым осуществляется то или иное назначение на должность, или того, как их скромная работа соотносится с важными целями организации. Использование этого метода бесспорно влияет на позицию многих людей и поэтому служит важным механизмом управления.

## 3. Обеспечение лояльности руководящих работников.

Высшее руководство обычно старается завоевать преданность руководящего состава: начальников подразделений, филиалов, отделов и бюро, или, другими словами, добиться их самоотождествления с организацией. Руководство делает это, поощряя их приверженность организации путем создания клубов руководящих работников, отведенных специально для руководителей столовых в учреждениях, а также посредством официальных обедов и конференций. Усилия тут направлены на создание базовой группы руководителей, с тем чтобы отвоевать лояльность отдельного начальника у коллектива, которым он руководит.

После того как администрация добилась лояльности своего руководящего состава, оно становится защитником точки зрения организации перед своими коллективами. Руководящий работник не может быть совершенно невосприимчивым к позициям и требованиям нижестоящих работников. Противовесом его человеческой склонности быть заодно со своими подчиненными может служить лишь перспектива большего удовлетворения в качестве компенсации за отождествление с теми, кто занимает более высокое положение.



4. Замена руководителя «среднего звена».

Если добиться лояльности главы подразделения не удалось, то учреждение может заменить его. Однако применение этого метода имеет свои пределы. Во-первых, если трудовой коллектив оказался способным удержать лояльность прежнего руководителя, он вполне может оказаться способным и завоевать лояльность нового. Не знакомый прежде с работой руководитель вынужден в значительной степени опираться на профессиональные советы своих подчиненных. Он подвергается такому же давлению со стороны организации и групп, как и его предшественник. Он каждый день общается с подчиненными, которых в конце концов начинает уважать. Вряд ли возможно, чтобы такое множество воздействий не повлияло на его отношение.

Во-вторых, в тех случаях, когда новый руководитель сопротивляется самоотожествлению со своим подразделением и сохраняет лояльность учреждению в целом, появляются новые трудности. Прежний разрыв в цепочке отождествлений между подразделением и учреждением может смениться новым пробелом между руководителем и его подразделением. Новый руководитель может не суметь обеспечить сотрудничество и необходимый вклад своих подчиненных, и положение с точки зрения учреждения может оказаться не лучше, чем прежде. Поэтому замена руководителей – это механизм ограниченной пригодности для укрепления лояльности со стороны структурного подразделения по отношению к учреждению, в которое оно входит.

5. Перевод сотрудников на другое место работы.

Многообещающим механизмом укрепления лояльности членов организации и усиления их самоотожествления с организацией в целом служит практика частых переводов сотрудников из подразделения в подразделение. Подобная практика, если ей строго и разумно следовать, вероятно, приведет к появлению в организации значительного числа людей, обладающих весьма разнообразным опытом, что способствует самоидентификации с более крупными структурными подразделениями, – хотя нет никаких оснований полагать, что такая практика полностью уничтожит преданность работников неформальным группам. Подобные индивидуумы, широко отождествляющие себя с организацией, призваны стать своеобразным корпусом миссионеров организации и послужить противовесом разобщающим силам отождествления с узкой группой.

6. Размещение кабинетов.

Еще один механизм воздействия заключается в правильном распределении кабинетов. Уже отмечалось, что служащие встречаются и устанавливают неформальные отношения с теми, кто работает рядом с ними, чаще, чем с теми, кто работает в отдалении. Поэтому формированию настоящего руководящего аппарата отдела или управления может способствовать размещение руководителей в одном месте или на одном этаже.

7. Признание естественных лидеров.

Решающий административный механизм контроля за групповым поведением – это выявление естественных лидеров и управление ими. Каждому руководителю надлежит знать, кто является лидером в каждой неформальной группе и работать с ним, поощряя тех, кто не мешает, а способствует достижению целей организации. Когда неформальный лидер противостоит своему работодателю, его широкое влияние может подорвать мотивацию и удовлетворенность выполняемой работой у сотрудников формальной организации.

Если естественный лидер находится вне формальной организационной схемы, он зачастую рассматривается как «возмутитель спокойствия». Он может стать центром коллективного сопротивления влиянию организации, и если в нем сильно развита склонность к доминированию, т.е. если он активно проявляет властолюбие, то он, возможно,

начнет сознательно или неосознанно совершать поступки, которые позволят ему возглавить неформальную группу в ее сопротивлении организации. Способный человек на должности много ниже своих возможностей может просто от отчаяния направить свою энергию на то, чтобы стимулировать недовольство в своем трудовом коллективе. Такие личности часто становятся организаторами группировок, которые они вовлекают в заговор с целью добиться официального лидерства в организации, на их взгляд, принадлежащего им по праву. Бдительному руководству нередко удается контролировать и использовать эти разрушительные тенденции путем «поглощения» естественных лидеров и предоставления им официального признания. Часто после того, как лидеры «захвачены», начавшаяся революция терпит поражение.

Поскольку количество руководящих постов в организационной иерархии ограничено, проблему естественного лидера не всегда можно решить повышением. Порой альтернативное решение дает горизонтальное перемещение. Нарушителя с точки зрения организации в целом можно перевести на такую должность, где он способен принести меньше вреда, или же его можно переводить достаточно часто, чтобы у него не было времени нанести вред.

#### 8. Обмен информацией в организации.

Процесс обмена информацией в организациях условно можно разделить на две категории: формальная и неформальная передача информации.

В каждой организации существует некая официальная структура, с помощью которой сведения передаются по назначению. Но эта формальная их передача дополняется большим количеством информации, передача которой происходит от желания и даже нетерпения работников поделиться ею друг с другом даже тогда, когда это официально не разрешено или даже запрещено.

Система неформальной передачи информации является одновременно необходимой, неизбежной и иногда раздражающей. Она часто дает возможность организации быстрее, чем по формальной процедуре, получать информацию и приспособиться к меняющимся условиям, она же вносит разлад в официальные соотношения полномочий и затрудняет координацию. Довольно часто неофициально переданная информация бывает искаженной и неверной, поскольку она не подлежит официальному контролю.

Гибкое использование развитой системы формальной и, что особенно важно, неформальной передачи информации дает возможность организации выполнять свои задачи быстро и оперативно. При этом сотрудники могут достичь полноты понимания, а руководству организации добиться большего влияния на неформальные группы, что было бы невозможно при наличии лишь формальной системы.

Управление группой имеет очень большое значение в современном менеджменте. Поскольку организации любого размера состоят из групп, менеджеру необходимо хорошо разбираться в особенностях возникновения и развития формальных и неформальных групп. Современный менеджер должен понимать важность существования неформальных групп. Он должен стремиться к обеспечению тесного взаимодействия между формальными и неформальными организациями, поскольку неформальные организации динамично взаимодействуют с формальными организациями, влияют на качество выполнения работы и на отношения людей к труду и к начальству.

В число проблем, связанных с неформальными организациями, входит снижение эффективности, распространение ложных слухов и тенденция сопротивления переменам. К потенциальным выгодам относятся большая преданность организации, высокий дух коллективизма. Более высокая производительность труда наблюдаются в тех случаях,

*когда групповые нормы превосходят официально установленные.* Чтобы справиться с потенциальными проблемами и овладеть потенциальными выгодами неформальной организации, руководство должно признать неформальную организацию и работать с ней, прислушиваться к мнению неформальных лидеров и членов группы, учитывать эффективность решений неформальных организаций, разрешать неформальным группам участвовать в принятии решений и гасить слухи путем оперативного предоставления официальной информации.

Хорошо зная групповую динамику, руководство сможет эффективно управлять формальными группами, производить эффективные собрания, разумно использовать в деятельности своего предприятия такие структуры, как комитеты.

## Тема 4.

---

### Лидерство в организации

*Искусству быть лидером нельзя научить,  
ему можно только научиться.*  
Гарольд Дженин

Всюду, где собираются вместе более двух человек возникает проблема лидерства. В процессе формирования группы некоторые ее участники начинают играть более активную роль, чем другие, им оказывают предпочтение, к их словам прислушиваются с уважением, короче говоря, они занимают доминирующее положение. Таким путем происходит разделение участников группы на ведущих и ведомых, т.е. на лидеров и последователей.

Понятия «лидер» и «руководитель» похожи по значению, поэтому часто употребляются как синонимы. Но они не тождественны.

**Лидерство** – это психологический феномен, тогда как руководство – сугубо управленческий. Лидер спонтанно занимает доминирующее положение в группе с явного или скрытого согласия большинства ее членов. Его влияние и авторитет имеют в основном неформальный характер.

**Руководитель** – это формальный начальник, занимающий официальную должность.

В самом широком смысле **лидер** – это представитель, доверенное лицо, выразитель основных интересов и ценностей группы. В современной управленческой литературе часто используется и другое понятие – **лидер организации**, рассматриваемый как «человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство; играющий в группе ключевую роль в отношении направления, контроля и изменения деятельности других членов группы по достижению групповых целей».

Согласно Д. МакГрегору, лидерство определяется:

- характеристиками самого лидера;
- позициями, потребностями и прочими характеристиками его последователей;
- характеристиками организации (ее целями, структурой);
- социальной, экономической и политической средой

При этом сразу же обнаруживается проблема, которая выражается в том, что не всегда хороший лидер может быть успешным руководителем, т.к. он перестает быть «доверенным лицом группы», он превращается для рядовых членов группы из «своего» в «чужого».

В современной литературе лидера все больше отождествляют с главным действующим лицом (руководителем) организации, а менеджера – со средними и низовыми (технологическими) управленческими звеньями.

Можно выделить следующее соотношение функций менеджера и лидера:

- лидер определяет направление движения; менеджер разрабатывает план и график продвижения в избранном направлении;
- лидер воодушевляет, мотивирует персонал; менеджер следит за исполнительностью людей и соблюдением требований к выполняемой работе;
- лидер поощряет работников в исполнении плана, менеджер следит за достижением промежуточных целей;
- лидер, оценив качество полученного результата, начинает планировать получение нового; менеджер оформляет полученный результат, добивается получения на его основе дополнительных преимуществ

В итоге получается, что лидер все больше ассоциируется в сознании людей с самой фирмой. Лидер все больше превращается во вдохновителя масс на те или иные действия. При этом речь идет не только о массах работников, но и массах потенциальных покупателей, для которых имя такого руководителя-вождя все больше связывается с теми или иными товарами. Получается, что чем престижнее (популярнее) лидер-вождь, тем престижнее и покупаемые вещи, и наоборот. Недаром еще Б. Шоу остроумно заметил, что *«искусство управления заключается в организации идолопоклонничества»*.

#### **4.1. Лидерство и групповая динамика<sup>5</sup>**

По мере количественного роста группы и, что особенно важно, ее стабилизации, среди членов группы складывается ранговая иерархия, и роль лидера приобретает решающее значение в деятельности группы.

Вся жизнь человека протекает в социальном контексте, он живет и действует в составе разнообразных групп и, следовательно, всю жизнь испытывает влияние всевозможных формальных и неформальных лидеров. Ими могут быть люди разных личностных качеств и общественного положения: старший в семье, капитан дворовой хоккейной команды, учитель, тренер, главарь преступной группы, армейский старшина, бригадир, художественный руководитель, заведующий кафедрой, начальник отдела и т.п.

Личность лидера и стиль его поведения как доминирующего лица во многом определяют судьбу каждого участника и всей группы в целом. Другими словами, лидеры влияют на социализацию индивидов.

Изучая социальное поведение людей, мы можем понять динамику лидерства и вскрыть поворотные моменты жизни групп.

Сколь разнообразны люди и группы, столь же многообразны лидеры и их поведение.

Признаки лидерства можно обнаружить в любой группе, даже среди случайных соседей по железнодорожному купе. Во всех случаях прослеживается одна закономерность: лицо, которое выдвинулось как лидер, и стиль его лидерства отражают обстоятельства, точнее подробности, его становления лидером, сущность группы, которой он руководит, а также личностные черты не только самого лидера, но и его последователей.

Но, несмотря на очевидность феномена лидерства, практически бывает трудно установить, кто же является лидером группы. Существует два основных метода выявления лидера в конкретной группе:

1) можно путем опроса членов группы выяснить, кому они отдают предпочтение как наиболее влиятельному лицу в выборе направлений деятельности группы (метод самодоклада);

2) можно попросить сторонних наблюдателей (или специально приглашенных консультантов) назвать тех членов группы, которые имеют наибольшее влияние на других, или зарегистрировать относительную частоту успешных актов влияния одних членов группы на других (метод наблюдения).

Общим критерием этих двух методов выявления лидера является фактор влияния, оказываемого личностью на окружающих участников группы. Следовательно, первоначально мы можем определить лидеров как лиц, оказывающих влияние на деятельность группы.

Однако простота и очевидность этого определения лидера обманчивы. Существуют по крайней мере три важных следствия такой формулировки, мимо которых обычно проходят при изучении проблемы лидерства.

---

<sup>5</sup> Тема лидерства была частично затронута в п. 2.9. данного пособия.

Во-первых, принимая это определение, мы допускаем, что все члены группы в какой-то мере лидеры, поскольку каждый участник в известной степени и в каком-то отношении даже помимо своей воли влияет на действия других членов группы. Поэтому нужно учесть, что лидерство является количественной переменной, а не наличием (или отсутствием) определенного качества. Правильнее было бы говорить не о наличии, а об объеме способности (потенциала) к руководству у каждого члена группы, не разделяя их на лидеров и последователей.

Итак, тех членов группы, которые в существенной степени влияют на деятельность группы, можно (хотя и несколько произвольно, так как они отличаются только суммой влияния) назвать лидерами.

Вторым следствием является то обстоятельство, что проявление лидерства есть акт взаимодействия между личностями: не только лидер влияет на последователя, но и последователь влияет на лидера.

Поведение лидеров в значительной степени обусловлено установками (ценностными ориентациями) членов группы. Исследования показали, что в группах с преобладанием тенденций к равноправию лидер более демократичен; напротив, в группах, где придается значение сильной власти, лидер может стать полновластным диктатором.

В-третьих, мы должны учитывать разницу между лидером как лицом, имеющим значительный объем влияния, и официальным руководителем коллектива, чье влияние иногда может быть значительно меньшим. Другими словами, не все формальные руководители являются фактическими лидерами.

Приняв во внимание перечисленные общие соображения, мы можем приступить собственно к социально-психологическому анализу проблемы лидера и лидерства.

**Возникновение лидерства.** Основную мысль данного параграфа можно сформулировать следующим образом: возникновение лидерства (неформального руководства) и его функций в группе определяются структурой, положением и задачами группы.

Как уже отмечалось, лидеры благодаря своей центральной позиции играют важную роль в формировании групповых целей, мировоззрения, а также в организации структуры и совместной деятельности членов группы.

Теперь следует рассмотреть вторую сторону взаимодействия «лидер-группа», поскольку именно структура, положение и задачи группы обуславливают обстоятельства возникновения лидерства и цели, которым оно служит.

В большинстве случаев влияние в группе имеет тенденцию сосредоточиваться в руках одного или нескольких лиц, но не распределяться равномерно среди всех участников группы. Это проявляется наиболее отчетливо, когда с течением времени группа стабилизируется во внешней среде.

Естественно, история концентрации лидерства в каждой группе протекает по-разному. Здесь можно наметить лишь некоторые отправные точки и основные события роста и функционирования группы, а также те значимые характеристики ее членов, которые способствуют концентрации лидерства и обуславливают отличительные черты этого процесса.

**Лидеры и ранговая иерархия группы.** В процессе количественного роста, увеличения числа функций и конкретизации групповых целей развивается иерархия по степени влияния среди членов группы.

На верхней ступени иерархической лестницы оказывается первостепенный лидер, посередине располагаются лидеры второго и третьего уровней и на нижних ступенях находятся последователи.

В малых сплоченных группах, как правило, и промежуточные лидеры, и последователи представляют на своих уровнях основные черты верховного лидера. Однако это не относится к большим и сложным группам, где существуют объективные условия для выдвижения многих лидеров.



**Лидер и критические ситуации.** Потребность во влиятельном лидере особенно остро ощущается группой в тех случаях, когда на пути к достижению групповых целей возникает какое-либо препятствие или что-то угрожает группе извне, т.е. когда складывается критическая ситуация. Это может в равной степени касаться и сложных условий боевой обстановки, стихийных бедствий (например, группа альпинистов и обвал в горах) и перипетий учрежденческой реорганизации. В наиболее критических ситуациях лидерство сосредоточивается в одних руках.

В таких случаях всегда возникает недостаток согласованного понимания членами группы того, какие шаги следует предпринять, чтобы достигнуть целей или отразить опасность. Если при этом какой-либо индивид сумеет обеспечить достижение целей или безопасность группы в силу своих личностных качеств (храбрости, умений, знаний, уверенности в себе и т.д.), тогда он, вероятнее всего, станет лидером данной группы.

Исторический анализ возникновения диктаторов показывает, что они появляются именно в критических ситуациях, когда необходимы мгновенные изменения в правительстве. Политические авантюристы, жаждущие власти, искусственно создают якобы чрезвычайные ситуации как средство взятия под контроль всех государственных функций и затягивают мнимые кризисы, чтобы сохранить этот контроль.

Американский ученый Лейтон изучал возможность возникновения лидера в условиях лагеря, где лица японского происхождения были интернированы во время Второй мировой войны. Он отмечает слепую, апатичную уступчивость людей под влиянием условий изоляции, разрушения привычных норм жизни и чувства бесполезности существования. Казалось, что они последуют за любым лидером: «Власть лежала на улицах лагеря, ожидая, чтобы ее кто-нибудь подобрал».

Если проблемы, с которыми сталкивается группа, очень сложны по своему диапазону, функции лидерства обычно распределяются между несколькими лицами. По мере упрощения задач лидерство становится концентрированным (но при трудности не ниже определенного уровня). При легких групповых задачах лидерство снова распыляется (задача настолько проста, что каждый может решить ее самостоятельно).

**Лидеры и групповая неустойчивость.** Благоприятная обстановка для выдвижения нового лидера может возникнуть не только под влиянием внешней угрозы, но и вследствие внутригрупповых конфликтов.

В какой-то момент лидеры конфликтующих подгрупп займут положение равновесия сил относительно верховного лидера; если группа не распадется, то лидеры подгрупп вытесняются одним верховным лидером (им, впрочем, может остаться и старый верховный лидер).

Сотрудник Мичиганского университета Крокетт экспериментально доказал, что разногласия в группах создают благоприятную почву для узурпации ролей старых лидеров и выдвижения новых. Он изучил 72 группы в правительственных и промышленных организациях, что привело его к следующему выводу: «Группы, члены которых имеют различное мнение относительно целей группы и средств для их достижения, гораздо чаще выдвигают неформальных лидеров, чем группы, которые не имеют разногласий в определении целей и средств».

**Лидеры и бывшие руководители.** Новый лидер, скорее всего, может появиться в тот период, когда старый лидер не соответствует своему руководящему положению как стратег, эксперт, планировщик и администратор. В цитированной работе Крокетта указывается, что в 83% случаев, когда лидер пренебрегал или не мог справиться с перечисленными функциями, кто-либо другой из членов группы принимал на себя эти функции. В то же время в тех группах, где формальный лидер эффективно выполнял эти обязанности, новый лидер выдвигался только в 39% случаев.

Доказано также, что если лидер не справляется с функцией представительства группы во внешней среде, не умеет «говорить от имени всех», то группа выдвигает нового лидера.

**Лидеры и их потребности.** Как и все члены группы, потенциальный лидер стремится к достижению общегрупповых целей и в то же время имеет какие-то собственные, дополнительные потребности. Будущего лидера отличает то, что эти дополнительные потребности могут быть наилучшим образом удовлетворены путем принятия роли руководителя (или неформального лидера). В зависимости от степени осознанности своих потребностей, ценностных ориентаций будущий лидер может целеустремленно добиваться ведущей роли или этот процесс может происходить стихийно, вернее его выдвижением занимаются последователи, убедившись в том, что он обладает суммой необходимых качеств.

В том случае, когда он сам стремится к руководящей деятельности, механизм социальной самоорганизации уступает место целенаправленной деятельности, складывающейся из различных элементов.

Среди этих потребностей могут быть стремление к власти, повышение своего социального статуса и другие составляющие *ценностных ориентаций личности*.

Только в том случае, если среди членов группы есть люди с такими потребностями, можно ожидать, что в данной группе появится лидер. В том случае, когда группа располагает высоким потенциалом лидеров, то возможным решением может стать распределение лидерства между несколькими участниками. Если лидерский потенциал группы невысок, можно ожидать высокой концентрации власти в одних руках. Если в группе полностью отсутствуют лица с потребностью к лидерству, то, естественно, лидера в ней не возникнет, и группа может легко распасться.

Итак, чтобы понять сущность возникновения лидерства, мы должны учесть не только внутригрупповые факторы, представления и потребности участников группы, но также психологию потенциальных лидеров. Не бывает лидеров без последователей и не бывает лидеров без людей, желающих ими стать. Другими словами, если в группе нет людей, ориентированных на лидерство, то члены группы, оказавшись без фактического лидера, становятся формальными участниками группы, но не последователями. Практически в этой группе может быть формальный руководитель, но он регулирует деятельность участников только административно-правовыми средствами.

## 4.2. Функции лидера

Сложность роли лидера, находящегося в стадии становления, может быть раскрыта путем рассмотрения его многообразных функций.

Специфика функций лидера обусловлена особенностями группы, которой он руководит; в демократичных группах решающее значение имеют совершенно другие функции, нежели в авторитарных. Однако это не значит, что руководить группами с демократичной структурой легче, чем с авторитарной; просто эти функции качественно различны.

Многие из функций применимы (или входят в круг обязанностей) и формальными руководителями первичных коллективов и крупных организаций.

**Лидер как администратор.** Наиболее очевидной для лидера является роль верховного координатора деятельности группы. Независимо от того, сам ли он разрабатывает основные направления деловой политики или они предписываются ему сверху, в круг его ответственности неизменно входит функция наблюдения за исполнением. Причем сущность административной функции заключается не в самостоятельном выполнении работы, а в предписании ее другим членам группы.

Иногда индивид, оказавшись в роли администратора, страдает от своей неспособности переложить часть ответственности и полномочий на других, ему кажется, что во всем необходимо его личное участие. В результате он лишает подчиненных чувства ответственности и препятствует их вовлечению в работу группы.

**Лидер как планировщик.** Лидер часто принимает обязанности разработчика методов и средств, при помощи которых группа достигает целей. Эта функция может вклю-

чать в себя как определение непосредственных шагов, так и разработку долгосрочных планов деятельности. Часто лидер является единственным хранителем плана действий.

**Лидер как политик.** Одной из важнейших функций лидера является установление целей и основной линии поведения группы. В основном групповые цели и методы их достижения имеют три источника:

1. Указания сверху, получаемые группой от руководства в соответствии с субординацией. Однако лидеры низшего уровня привлекаются в качестве консультантов, с правом совещательного голоса при выработке этих установок.

2. Указания снизу, т.е. решения самой группы. Хотя цели и средства определены снизу, лидер тем не менее несет ответственность за их реализацию, поскольку он, будучи членом группы, также вовлечен в выработку этих целей и методов.

3. Указания самого лидера (при условии, что он обладает автономией в принятии решений).

Таким образом, независимо от источника, определение групповых целей и методов их достижения является обязательной функцией лидера.

**Лидер как эксперт.** Лидер часто является тем лицом, к которому обращаются как к источнику достоверной информации или квалифицированному специалисту. Безусловно, при высокой степени разделения функций в больших группах лидеры (руководители организаций) прибегают к услугам различных заместителей, специалистов и консультантов. Заметим, что в данном случае сам выбор этих экспертов второй ступени наглядно характеризует способности самого руководителя.

В организациях с менее формальной структурой или спонтанно возникших группах лица, обнаружившие наибольшую техническую осведомленность в сфере групповых целей, сами становятся лидерами. Так, например, в сложных условиях какой-либо экспедиции проводник, благодаря знанию местных особенностей, может исподволь принять на себя фактическое руководство группой.

Почти во всех случаях, когда члены группы зависят от человека, технические знания и квалификация которого необходимы для осуществления групповых целей, вокруг этого лица происходит поляризация власти, которую он может использовать для укрепления своей роли лидера.

**Лидер как представитель группы во внешней среде.** Лидер является официальным лицом группы, выступающим во внешней среде от имени всех. Поэтому участникам группы не безразлично, кто и как их будет представлять; лидер в этом случае отождествляет собой всех членов группы, их коллективный разум, волю и т.д. Он трансформирует информацию, исходящую от группы и получаемую для группы. В последнем смысле он является «привратником».

**Лидер как регулятор отношений внутри группы.** Регулирование личностных и деловых отношений внутри группы осуществляется через коммуникативную сеть, которая может иметь различный вид. В некоторых группах вся информация проходит через лидера; иногда в группе существуют приближенные к лидеру лица, которые замыкают на себе эту сеть; существует тип групп, где лидер является «одним из всех».

**Лидер как источник поощрений и наказаний.** Особенно важным обстоятельством, с точки зрения члена группы, является система поощрений и наказаний, которую лидер применяет для контроля за деятельностью участников группы.

Эта функция предъявляет высокие требования к личностным качествам лидера, особенно в группах, где большее внимание уделяется не материальному, а моральному фактору. Лидер должен знать индивидуальную мотивацию деятельности каждого члена группы, соизмерять силу воздействия поощрительных мер по отношению к каждому из участников группы. Помимо административного регулирования деятельности членов и применения официальных мер поощрения лидер может умело применять неформальные

социальные санкции, которые обычно складываются в малых группах. Неформальные санкции – это приемы, с помощью которых люди, знающие друг друга близко, выражают уважение тем, чье поведение соответствует их ожиданиям, и проявляют недовольство теми, кто не оправдывает их надежд.

**Лидер как третейский судья и миротворец.** Это функция в известной мере связана с предыдущей. В условиях конфликтов между членами группы лидер должен выступать как судья и утешитель одновременно, т.е. кого-то поощрять, а кого-то наказывать. В связи с этой функцией в руках лидера оказывается средство, благодаря которому он может уменьшать или поддерживать тенденцию к фракционизму внутри группы, в зависимости от того, каковы его личные планы.

**Лидер как пример.** В некоторых типах групп лидер может служить моделью поведения для остальных членов группы, т.е. обеспечивает их наглядным указанием на то, кем они должны быть и что они должны делать. Командир отделения, который храбро ведет своих солдат в бой, служит именно таким примером. Особое место в сознании людей занимают лидеры *эталонных групп*.

**Лидер как символ группы.** Группы с высокой степенью сплоченности стремятся не только к внутренним, но и внешним отличиям от остальных индивидуумов. Члены таких групп прибегают к различным знакам отличия в одежде и поведении (например, члены мasonicских лож, политических партий, клубов и т.д.). Лидеры, являясь ядром таких групп, начинают выполнять функцию символов: их имена присваивают всему движению (и косвенно его участникам), в частно-промышленном мире владельцы фирм сами осуществляют такую символизацию, рассматривая свое дело как продолжение своей личности, религиозные течения и секты продолжают носить имена своих основателей весьма продолжительное время и т.д.

В равной степени это касается различных научных школ, представители которых даже после смерти лидера идентифицируют себя с ним.

**Лидер как фактор, отменяющий индивидуальную ответственность.** Нередко лидер играет важную роль для членов группы в освобождении их от ответственности за личные решения и действия, которой они хотели бы избежать. Любимые выражения лидеров: «все претензии ко мне», «действуйте моим именем», «передайте, что я приказал», – относятся именно к этой функции. Таким образом, в ответ на преданность последователя лидер берет на себя труд принимать за него решения. Причем последователи довольно охотно передают свою свободу лидерам (Фромм назвал это явление «бегством от свободы»).

**Лидер как проводник мировоззрения.** Лидер в большинстве случаев служит источником ценностей и норм, составляющих групповое мировоззрение. В целом оно отражает идеологию того общества, к которому принадлежит группа. В масштабах организации частное мировоззрение группы обычно больше соответствует образу мышления руководства, нежели отдельных рядовых членов. Взгляды в большей степени просачиваются вниз, чем наоборот; это особенно верно в тех случаях, когда лидер контролирует информацию, поступающую в группу из внешней среды.

**Лидер как отец.** Многочисленные функции лидера получают интеграцию во всеобъемлющей роли отца для членов группы. Истинный лидер – это фокус всех положительных эмоций членов группы, идеальный объект идентификации и чувства преданности. Если лидер в некоторых отношениях не соответствует идеалам последователей, они могут его мысленно «переделать» на свой манер. «Отецская» роль во многом объясняет ту почти беспредельную власть, которую иногда приобретают лидеры при определенных условиях.

**Лидер как «козел отпущения».** Насколько лидер может быть объектом положительных чувств в случае достижения группой поставленных целей, настолько же он может служить мишенью для агрессии со стороны членов группы в случае неудачи. Когда группа находится в состоянии *фрустрации*, лидер может оказаться тем замещающим объектом, на который «без разбору все шишки валятся».



Особым случаем является утрата членами группы иллюзий относительно действительных целей или личности лидера. Поэтому идейные противники так настойчиво ищут факты, компрометирующие лидера враждебной группы.

Безусловно, не все члены группы одинаково воспринимают личность и поступки лидера. Можно отметить, что лидер (впрочем, как и все остальные люди) существует в сознании последователей в рамках их личности, т.е. возможности восприятия человека человеком ограничиваются личностными данными воспринимающего (*социальная перцепция*). Кроме того, чем менее доступен лидер, тем больше он предоставляет простора для фантазии последователей в конструировании его (лидера) образа.

Перечисленные функции лидеров имеют неодинаковое значение применительно к различным типам групп. Поэтому трудно выделить среди названных ролей лидера главные и второстепенные; их значение колеблется в зависимости от внутренних и внешних факторов, всего того, что мы называем жизнью коллектива.

### 4.3. Восприятие лидера его группой

Лидер должен восприниматься как «один из нас». Изучение деловых биографий преуспевающих лидеров показывает, что лидер имеет определенные общие характеристики с членами группы. Поэтому он воспринимается как «один из нас», а не «пришелец». Идентификация самих себя с пришельцем была бы для группы крайне затруднительна.

Лидер должен восприниматься как «подобный большинству из нас». Ему мало быть настоящим членом группы, он должен восприниматься как в особой степени воплощающий в себе нормы и ценности, имеющие наибольшее значение для группы.

До какой степени лидеры устоявшихся групп могут изменять принятые в них нормы и ценности? Концепция лидера как «великого человека» предполагает, что он может навязывать свои желания группе, прибегая к власти, свойственной его положению (статусу). Однако есть и другая концепция, согласно которой группа всегда сильнее лидера и поэтому он вынужден принять нормы, принятые в группе. В целом вопрос о влиянии лидера очень интересен и важен, но пока еще не полностью выяснен. Возможно, что для того, чтобы оставаться лидером, он должен принимать, или делать вид, что принимает традиции, нормы и цели группы и помогать группе в достижении целей.

**Лидер должен восприниматься как «лучший из нас».** Принять основные нормы и ценности группы еще недостаточно, чтобы стать лидером. Нужно быть не только как «большинство из нас», но и, как это ни парадоксально, «лучшим из нас», поскольку лишь представляясь выдающейся личностью, он может служить примером для группы и символизировать «отца». Быть «лучшим» необходимо также для того, чтобы осуществлять эффективное управление и кооперирование работы группы. Если лидер не является экспертом относительно задач группы, то эти задачи или не будут выполнены, или будут выполнены крайне посредственно.

Но хотя лидер и должен быть «лучшим из нас», он не должен быть и намного умнее. Во-первых, слишком умный не воспринимается как «один из нас». Во-вторых, его интересы тогда могут быть далеки от проблем группы, он не будет достаточно мотивирован для того, чтобы помогать группе. В-третьих, могут возникнуть проблемы коммуникабельности из-за большого различия в уровнях интеллектуального развития. И, наконец, есть основания полагать, что очень умный лидер предпримет нововведения, к принятию которых группа не готова, поскольку они противоречат установившейся групповой идеологии; в этом случае лидер не будет и как «большинство из нас».

**Лидер должен оправдывать ожидания последователей.** У членов группы может быть общее установившееся мнение относительно того, как должен вести себя лидер и какие функции он должен выполнять. И они будут выбирать и удерживать только таких лидеров, которые соответствуют их ожиданиям.

Две функции лидера, упомянутые ранее, – устранение индивидуальной ответственности и символизация отца – предполагают, что в лидеры будет выбран тот, кто способен удовлетворить такие потребности индивида, как потребность на кого-то положиться, с кем-то сродниться и т.д.

Таким образом, личность выбираемого лидера частично зависит от личностных свойств последователей.

В управлении большинством американских промышленных и финансовых организаций предпочтение отдается волевому, директивному руководству; подбираются управляющие, способные оказывать давление, принуждать, толкать. В других группах или организациях может быть отдано предпочтение более мягкому стилю руководства.

#### 4.4. Личностные характеристики лидеров

Что делает человека эффективным лидером? Этот вопрос давно интересует ученых. Один из наиболее известных и простых ответов дает **теория великих людей**. Ее сторонников можно встретить среди историков, политологов, психологов и социологов. Теория великих людей (great person theory) утверждает, что человек, который обладает определенным набором личностных черт, будет хорошим лидером независимо от характера ситуации, в которой он находится. Абсолютным воплощением теории великих людей является понятие **харизматического лидера**, перед которым преклоняются окружающие (от греч. *charizma* – дар, благодать божья, милость богов).

Если эта теория верна, то должны существовать какие-то ключевые черты личности, делающие человека великим лидером и выдающимся руководителем. Что это: высокий интеллект, харизма (обаяние), общительность, смелость? Или их сочетание? Что лучше: быть экстравертом или интровертом? Должен ли правитель быть абсолютно безжалостным, как предлагал в 1513 году Никколо Макиавелли в своем знаменитом трактате «Государь»? Или лучшими руководителями являются высокоморальные люди? А может, правильный ответ дал великий Лао-Цзы, написавший две тысячи лет назад: «Страна управляется справедливостью, война ведется хитростью». Или же главное значение имеет не сама личность лидера, а социальные характеристики окружения, в котором она формировалась: состав семьи, образование, прежние занятия?

Психологи, озаботившись данным вопросом, провели множество специальных исследований. Как ни удивительно, оказалось, что очень мало личностных черт напрямую связаны с лидерской эффективностью, и найденная взаимозависимость обычно бывает довольно слабой.

Вот некоторые соотношения, обнаруженные между отдельными личностными характеристиками и лидерством.

1. Лидеры обычно обладают чуть более высоким интеллектом, чем их «паства». Но не намного. Претенденту на лидерство ни в коем случае нельзя отрываться от среднего интеллектуального уровня его последователей. Высокопородный интеллект может занять место ближайшего помощника, мудреца, тайного советника вождя, а в лучшем случае – серого кардинала. Но «путь на трон» ему чаще всего заказан.

2. Мотивация власти. Многие лидеры движимы сильным желанием власти. У них сильна концентрация на собственной персоне, забота о престиже, честолюбие, избыток энергии. Такие лидеры, как правило, лучше социально подготовлены, проявляют большую гибкость и способность к адаптации. Властолюбие и способность к интригам помогают им длительное время оставаться «на плаву». Но для них существует проблема эффективности. Например, Бориса Ельцина обычно рассматривают как лидера, обладающего чрезвычайно сильным стремлением к власти. Ему удавалось править Россией почти 10 лет. Однако вопрос, был ли он для страны эффективным руководителем, при этом остается открытым.



3. Исследование исторических записей показало, что среди 600 известных монархов наиболее знаменитыми были либо очень высокоморальные, либо исключительно аморальные личности.

4. Американский психолог Симонтон (Simonton) собрал информацию, касающуюся 100 личностных свойств всех президентов США. Сюда входили характеристики семей, в которых они росли, образование, прежние занятия и собственно черты личности. Только три из этих переменных: рост, размер семьи и количество книг, опубликованных президентом до того, как он вступил на эту должность, – коррелируют с эффективностью деятельности президента на своем посту (определяемой по оценкам историков). Симонтон установил, что президенты США, выросшие в небольших семьях, чаще оставались в истории как великие политические деятели. Например, Франклин Рузвельт, которого считают одним из самых выдающихся американских президентов, был единственным ребенком. Остальные 97 характеристик, включая и черты личности, согласно результатам данного исследования, вообще никак не связаны с эффективностью человека в качестве лидера.

5. Существует небольшая положительная зависимость между ростом человека и вероятностью, что он станет лидером группы. Так, почти все выборы в Соединенных Штатах выигрывал более высокий кандидат, исключение составляют только два случая. В 1992 году Билл Клинтон был на 4 дюйма (10 см) выше Джорджа Буша. В 1996 году он был всего лишь на полдюйма (примерно 1,5 см) выше Роберта Доула. Оказавшись в Белом Доме, высокие президенты чаще становятся заметными историческими фигурами. Можно утверждать, что у высокого человека чуть больше шансов стать лидером. Однако не стоит забывать, что величайшими лидерами были Наполеон, Гитлер, Ленин, Сталин и множество других, которые не могли похвастаться высоким ростом.

6. Как ни странно, существует очень мало свидетельств того, что такие черты, как харизматичность, смелость, склонность к доминированию или уверенность в себе являются показателями эффективности деятельности человека в качестве лидера.

Итак, какую-то скромную взаимосвязь между личными характеристиками и лидерскими способностями можно обнаружить. Но в целом очень трудно предсказать, насколько хорошим лидером будет человек, только на основании его личностных черт. Поэтому со временем исследователи стали склоняться к мнению, что недостаточно рассматривать одни лишь черты личности. Нужно учитывать и ситуацию, в которой эти черты проявляются. Это не значит, что свойства личности вообще не влияют на шансы стать лидером. Просто нужно рассматривать как личность человека, так и характер ситуации, в которой ему или ей приходится играть лидерскую роль. Согласно этой точке зрения, для того чтобы стать эффективным лидером, не нужно быть «великим человеком». Скорее, нужно оказаться подходящим человеком в подходящем месте и в подходящее время.

Лидер не может быть таковым всегда и везде. Он может проявить свои лидерские качества только в подходящей ситуации. Например, руководитель предприятия может очень успешно действовать в одних ситуациях и терпеть неудачи в других. Рассмотрим пример Стива Джобса, в возрасте 21 года основавшего вместе со Стефаном Возняком легендарную компанию «Apple». Эксцентричный Джобс меньше всего был похож на традиционного корпоративного топ-менеджера. Он воспитывался контркультурой 60-х годов, и к компьютерам обратился, уже имея за спиной опыт употребления ЛСД, путешествие в Индию и жизнь в коммуне. В те дни, когда еще не было никаких персональных компьютеров, необычный стиль Джобса был как раз тем, что нужно для создания новой индустрии. В течение пяти лет он превратился в лидера корпорации стоимостью несколько миллиардов долларов. Оказалось, однако, что неортодоксальная манера Джобса плохо подходит для тонкого и сложного дела управления большой корпорацией в условиях рыночной конкуренции. Компания начала терпеть убытки, проигрывая в соревно-

вании с конкурентами. В 1985 году Джобс был вынужден уйти из дела. Он вернулся, когда перед компанией встала необходимость произвести технологический рывок: качественно улучшить операционную систему своих «Макинтошей», восстановить доверие клиентов и прежнее положение на рынке.

Таким образом, корпоративный лидер, который хочет оставаться эффективным длительное время, должен уметь быстро адаптироваться к изменчивым обстоятельствам и гибко варьировать свое поведение. Получается это у очень немногих. Гораздо чаще руководитель заикливается на одном стиле поведения, который, например, оказался эффективным в дни становления компании, но совершенно не подходит для периода интенсивного роста и удержания завоеванных позиций. В результате фирма со временем теряет способность конкурировать на рынке. Еще один характерный пример – печальная судьба легендарного Джона Акерса, исполнительного директора IBM, бесславно уволенного из корпорации в 1993 году, после многих лет яркой и успешной карьеры. Сделав в 1980-х годах IBM флагманом компьютерной индустрии, Акерс оказался не в состоянии справиться со стремительными технологическими изменениями, которые охватили компьютерную промышленность в начале 90-х. Неслучайно в современном западном HighTech-бизнесе редко бывает, чтобы топ-менеджмент благополучно почивал в своих креслах более пяти лет. Периодическая «смена караула» позволяет корпорациям оставаться динамичными, адекватно ориентироваться в быстро меняющемся мире.

#### 4.5. Основные теории лидерства

Различают несколько подходов к изучению лидерства.

1. *Подход с позиции личных качеств* (1930-е гг.) объясняет лидерство наличием определенного набора общих для всех лидеров личных качеств. Однако практикой наличие стандартного набора качеств, который приводит к достижению успеха во всех ситуациях, не подтверждено.

2. *Поведенческий подход* (1940–50-е гг.) рассматривает лидерство как набор образцов поведения руководителя по отношению к подчиненным.

3. *Ситуационный подход* (начало 1960-х гг.) утверждает, что решающую роль для эффективности лидерства играют ситуационные факторы, при этом не отвергает важность личностных и поведенческих характеристик.

4. *Современные подходы* (1990-е гг.) постулируют эффективность *адаптивного* руководства – руководства, ориентированного на реальность. Оно означает применение всех известных стилей управления, методов и способов влияния на людей, сообразуясь с конкретной ситуацией. Это позволяет трактовать лидерство не только как науку, но и как искусство управления.

**Подход с позиции личных качеств** объясняет лидерство наличием определенного набора общих для всех лидеров личных качеств. На основе анализа результатов двадцати исследований было выявлено свыше восьмидесяти таких характеристик (физических, интеллектуальных, личностных, психологических). При этом наиболее общими чертами, которые отличают эффективного лидера от тех, кого он ведет за собой, являются честолюбие, энергичность, честность и прямота, уверенность в себе, адаптивность, способности и знания. Особенно очевидно эти качества проявляются у известных выдающихся лидеров (теория великих людей).

Однако личные качества не гарантируют успех, а их относительная важность в значительной мере зависит от других факторов, включая ситуацию, в которой оперирует менеджер. Вместе с тем в рамках данного подхода был сделан первый шаг и подведена научная база под осуществление процессов найма, отбора и продвижения персонала по личным качествам. Концепции личных характеристик находят отражение в различных программах оценки деловых качеств и развития работников.

**Поведенческий подход** указывает на то, что эффективное руководство зависит не столько от личных характеристик менеджера, сколько от адекватности ситуации его поведения, уровня квалификации и предпринимаемых действий. Поведенческий подход акцентирует внимание на *стиле лидерства*, под которым понимается совокупность характерных приемов и методов, используемых руководителем в процессе управления. Стилль отражает степень делегирования руководителем полномочий своим подчиненным, используемый тип власти, методы работы с внешней средой, способы влияния на персонал, привычную манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным.

К числу основных поведенческих моделей лидерства относятся теория «Х» и «Y» Д. МакГрегора, теория лидерства К. Левина, континуум стилей руководства Р. Лайкерта, управленческая решетка Р. Блейка и Д. Моутана, теория Э. Фляйшмана и Э. Харриса и др.

Содержание поведенческих теорий разнообразно, но большинство из них представляет поведение лидерства на основе двух основных характеристик:

1. поведение, ориентированное на человеческие отношения (уважение к потребностям работников, забота о развитии персонала);
2. поведение, ориентированное на выполнение производственных задач любой ценой (при игнорировании потребностей и интересов подчиненных, недооценке необходимости развития персонала).

Одной из наиболее распространенных является теория лидерства К. Левина (1938 г.). Она выделяет три стиля лидерства:

- авторитарный – характеризуется жесткостью, требовательностью, единоначалием, превалированием властных функций, строгим контролем и дисциплиной, ориентацией на результат, игнорированием социально-психологических факторов;
- демократический – опирается на коллегиальность, доверие, информирование подчиненных, инициативу, творчество, самодисциплину, сознательность, ответственность, поощрение, гласность, ориентацию не только на результаты, но и на способы их достижения;
- либеральный – отличается низкой требовательностью, попустительством, отсутствием дисциплины и требовательности, пассивностью руководителя и потерей контроля над подчиненными, предоставлением им полной свободы действий.

Исследование К. Левина дало основу для поисков стиля управления, который может привести к высокой производительности труда и удовлетворенности исполнителей.

Значительное внимание исследованию стилей руководства было уделено в трудах Р. Лайкерта, который в 1961 г. предложил континуум стилей руководств. Его крайними позициями являются руководство, сосредоточенное на работе, и руководство, сосредоточенное на человеке, между ними расположены все другие типы лидерского поведения.

Согласно данной теории, различают четыре стиля руководства:

1. Эксплуататорско-авторитарный: руководитель имеет четкие характеристики автократа, не доверяет подчиненным, редко привлекает их к принятию решений, а задачи формирует сам. Основной стимул – страх и угроза наказания, вознаграждения случайны, взаимодействие строится на взаимном недоверии. Формальная и неформальная организация находятся в противоборстве.

2. Патерналистски-авторитарный: руководитель благосклонно позволяет подчиненным принимать ограниченное участие в принятии решений. Вознаграждение действительное, а наказание – потенциальное, и то, и другое используется для мотивации работников. Неформальная организация отчасти противостоит формальной структуре.

3. Консультативный: руководитель принимает стратегические решения и, проявляя доверие, тактические решения делегирует подчиненным. Ограниченное включение работников в процесс принятия решений используется для мотивации. Неформальная организация не совпадает с формальной структурой лишь частично.

4. Демократический характеризуется полным доверием, основан на широком привлечении персонала к управлению организацией. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только в вертикальных направлениях, но и по горизонтали. Формальная и неформальная организации взаимодействуют конструктивно.

Р. Лайкерт назвал модель 1 ориентированной на задачу с жестко структурированной системой управления, а модель 4 – ориентированной на взаимоотношения, в основе которых лежат бригадная организация труда, коллегиальное управление, делегирование полномочий и общий контроль. По мнению Р. Лайкерта, последний подход является самым эффективным.

В целом поведенческие теории лидерства способствовали усилению внимания к вопросам обучения эффективным формам поведения. Задача организации представлялась не только в том, чтобы распознать эффективного лидера в процессе отбора персонала, но и в том, чтобы научить его навыкам успешного управления людьми.

Поведенческий подход заложил основы для классификации стилей руководства, направил усилия менеджеров на поиск оптимального стиля, однако уже в начале 1960-х гг. стал рассматриваться как ограниченный, так как не учитывал целого ряда других важных факторов, определяющих эффективность управленческой деятельности в той или иной ситуации.

**Ситуационный подход:** решающую роль в эффективном менеджменте играют ситуационные факторы, при этом не отвергает важность личностных и поведенческих характеристик.

Основными ситуационными теориями лидерства являются модель руководства Ф. Фидлера, подход «путь-цель» Т. Митчела и Р. Хауса, теория жизненного цикла П. Герси и К. Бланшара, модель принятия решений В. Врума и П. Йеттона и др.

В основе большинства ситуационных моделей лежит положение о том, что выбор адекватного стиля руководства определяется в результате анализа природы управленческой ситуации и определения ее ключевых факторов.

Одной из первых теорий ситуационного подхода стала модель руководства Ф. Фидлера. Она сосредоточила внимание на ситуации и выделила три фактора, влияющие на поведение руководителя:

- отношения между руководителем и подчиненными (степень доверия и уважения);
- структура задачи (регламентация труда);
- власть руководителя (объем должностных полномочий).

Фидлер классифицировал лидеров групп по их отношению к «наименее предпочитаемому сотруднику» (НПС) в зависимости отличных качеств и отношений. Основой характеристики лидера служит оценка им НПС, которая позволяет установить две ориентации, определяющие эффективность стиля руководства: ориентация на человеческие отношения (лидер, характеризующий НПС в позитивных категориях) и ориентация на задачу (лидер, дающий НПС негативную оценку). Данная теория установила два важных факта, связанных с обеспечением эффективного руководства.

- Руководители, ориентированные на выполнение задачи, обеспечивают более высокую производительность группы в благоприятных и неблагоприятных ситуациях. Руководители, ориентированные на отношения, обеспечивают более высокую производительность группы в промежуточных состояниях;
- Эффективность работы руководителя зависит как от степени благоприятности ситуации, так и от стиля лидерства.

Решающим фактором является соответствие стиля руководства и ситуации, в которой работает коллектив. Добиться этого можно двумя способами:

- приспособить лидера к ситуации (посредством его подбора, стимулирования, обучения, переобучения, в крайнем случае – замены);
- изменить ситуацию (путем наделения руководителя дополнительными полномочиями).



Условием оптимальности стилей управления является ориентация на решение производственных задач и на установление благоприятных взаимоотношений в коллективе. Данная теория утверждает, что эффективный руководитель должен демонстрировать оба стиля и применять их в зависимости от характера текущей управленческой ситуации.

Важен и вывод о том, что каждая ситуация, в которой проявляется руководство, всегда есть сочетание действий руководителя, поведения его подчиненных, времени, места и других обстоятельств. И это сочетание чаще неблагоприятно, чем благоприятно.

Большое значение имеет теория жизненного цикла П. Герси и К. Бланшара. В ее основе лежит положение о том, что эффективный стиль лидерства зависит от «зрелости» исполнителей. Зрелость определяется квалификацией, способностями и опытом работников, готовностью нести ответственность, желанием достичь поставленной цели, т.е. является характеристикой конкретной ситуации.

Анализируя различные сочетания ориентации на рабочие задачи и человеческие взаимоотношения, П. Герси и К. Бланшар выделили следующие стили руководства: приказной, тренировочный, участия в управлении (поддерживающий) и делегирования, соответствующие уровням развития работников.

Теория устанавливает четыре стили лидерства, соответствующих уровню зрелости персонала:

- высокая ориентация на задачу и низкая на людей (давать указания);
- одинаково высокая ориентация на задачу и людей (продавать);
- низкая ориентация на задачу и высокая на людей (участвовать);
- одинаково низкая ориентация на задачу и людей (делегировать).

Данная теория утверждает, что эффективный стиль руководства должен быть всегда разным в зависимости от зрелости исполнителей и характера управленческой ситуации.

Модель принятия решений В. Врума и П. Йеттона концентрирует внимание на процессе принятия решений. Она выделяет пять стилей лидерства, представляющих континуум, от автократического стиля принятия решений (A1 и AII), консультативного (C1 и CII) и до группового (стиля полного участия) (GII):

A1 – менеджер сам решает задачу и принимает решение, используя имеющуюся у него информацию;

A2 – менеджер сам решает задачу, но сбор и первичный анализ информации осуществляется подчиненными;

C1 – менеджер принимает решение путем индивидуальных консультаций с отдельными подчиненными;

C2 – аналогично стилю C1, но консультации проводятся в групповой форме;

G2 – решение принимает группа, в которой менеджер играет роль «председателя».

Применение каждого из этих стилей зависит от ситуации (проблемы), для оценки которой разработаны семь последовательно используемых в процессе принятия решения критериев: значение качества решения; наличие достаточной информации и опыта у руководителя для принятия эффективного решения; степень структурированности проблемы; значение причастности подчиненных для принятия эффективного решения; вероятность поддержки автократического решения руководителя; степень мотивации подчиненных при решении проблемы; вероятность конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

Первые три критерия относятся к качеству решения, последние четыре – к факторам, ограничивающим согласие подчиненных с решением.

Разработана графическая интерпретация теории в виде «дерева решений», где каждый критерий сформулирован в виде вопроса (рис. 18).

Выбор стиля лидерства осуществляется путем оценки критериев проблемы, соответствующих сложившейся ситуации.

Подобно другим ситуационным теориям, модель Врума-Йеттона получила поддержку многих теоретиков менеджмента, но в то же время подверглась серьезной критике. Многие отмечают, что модель объясняет, как принимать и исполнять решение, а не как достигнуть эффективности и удовлетворенности подчиненных.

Ситуационные теории лидерства имеют важное практическое значение, поскольку утверждают множественность оптимальных стилей лидерства в зависимости от ситуации. Они указывают на отсутствие единого универсального стиля управления и устанавливают эффективность руководства в зависимости от ситуационных факторов. Менеджер должен уметь проявить гибкость и найти оптимальное решение, не полагаясь только на интуицию или привычную манеру поведения, а приспосабливаясь к требованиям конкретной ситуации.

В настоящее время прочно утвердилось мнение, что эффективность лидерства имеет ситуационный характер и зависит от предпочтений, личностных качеств подчиненных, степени их веры в свои силы и возможности воздействовать на ситуацию. Лидерство обуславливают также черты личности самого руководителя, его интеллектуальные, личностные, деловые и профессиональные качества. Они гораздо труднее поддаются коррекции, чем, например, методика принятия решений.

В каждом конкретном случае действия руководителя должны определяться конкретной ситуацией. Эффективным окажется лидер, который сумеет использовать возникшую ситуацию. Для этого необходимо хорошо знать способности подчиненных, их возможности для выполнения поставленной задачи, пределы своего влияния на исполнителей.

В процессе выполнения задачи может измениться ситуация, и это потребует изменить способы воздействия на подчиненных, т.е. стиль руководства. Как и управление в целом, лидерство в какой-то мере является искусством, поэтому успешным окажется лидер, способный при необходимости изменить стиль руководства, т.е. ориентироваться на реальные условия производства и окружающей среды.

**Современные подходы** к эффективному лидерству включают концепцию субститутов и усилителей влияния, само- и сверхруководство, тренерский стиль, трансформационное руководство и харизматический подход.

В частности, трансформационное руководство и харизматический подход появились в последние годы на основе попыток сформулировать качества лидеров, которые придают им ореол особой значимости, исключительности и магнетизма, позволяя увлекать за собой людей. Установлено, что те, кто идет за харизматическими лидерами, отличаются высокой мотивацией, способны работать с энтузиазмом и достигать значимых результатов. Такого рода лидеры особенно необходимы на переломных этапах развития, в период выхода из кризисного состояния, осуществления радикальных реформ и изменений.

Современные специалисты в области менеджмента считают, что лидерство – это всегда определенное социальное отношение. В него следует включить по крайней мере четыре переменных:

- характеристики лидера;
- позиции, потребности и прочие характеристики его последователей;
- характеристики организации (ее цель, структура, природа задач, подлежащих выполнению);
- социальную, экономическую и политическую среду.

Таким образом, личностные особенности лидера не могут не рассматриваться в более широком контексте. Участие в организации ведет к появлению социального «пласта» в анализе психологических характеристик лидерства и менеджмента.

Новые экономические условия приводят к появлению новых организационных форм и особых стилей лидерства. Предлагается несколько идей управления и лидерства:

- поддержка только высокоприбыльных проектов – активность внутри фирмы для повышения ее прибыльности;



- введение полной автономии линейных менеджеров, находящихся в контакте с потребителями, разрешение им организовывать работу по своему усмотрению, изменять технологии для удовлетворения запросов клиентов;
- управление помимо существующей иерархии;
- использование формальной и неформальной информационных сетей, объединяющих автономные элементы.

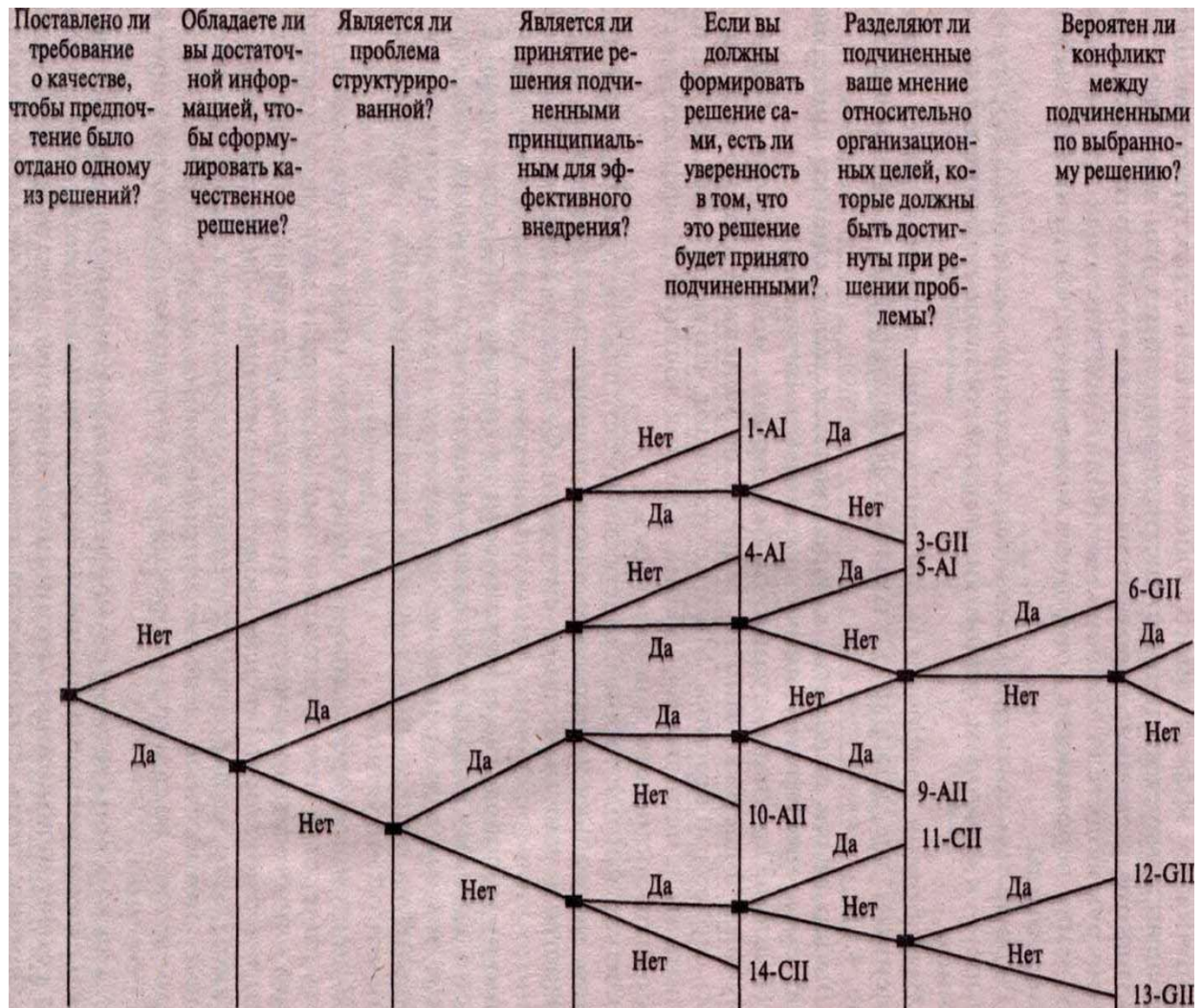


Рис. 18. Модель принятия решений руководителем по Вруму-Йеттону

## Тема 5.

---

# Конфликты и их влияние на поведение человека в организации

### 5.1. Конфликт как неотъемлемая составляющая жизни общества

Конфликт (от лат. *conflictus* – столкновение) – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, мнений и позиций субъектов взаимодействия [93].

Для многих слово конфликт вызывает ассоциации с угрозами, враждебностью, непониманием, безысходными спорами и обидами... В итоге сложилось мнение, что конфликт – всегда явление негативное, нежелательное, особенно для руководителей, менеджеров, так как они работают с людьми, персоналом, им приходится сталкиваться с конфликтами чаще других.

Представители ранних школ управления, в том числе сторонники школы человеческих отношений, Л. Козер, Р. Фишер, У. Юри считали, что конфликт – это признак неэффективной деятельности организации и плохого управления [69]. Такая точка зрения навсегда осталась в прошлом. В наше время теории и практики управления все чаще склоняются к той точке зрения, что некоторые конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших взаимоотношениях не только возможны, но и желательны.

Самое главное – умение управлять конфликтом, ведь конфликты возникают практически во всех сферах человеческой жизни.

Конфликт может иметь как положительный, так и отрицательный характер (позитивный и деструктивный виды). В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Но в некоторых случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большое количество альтернатив и проблем. Конфликт делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает возможность людям выразить свои мысли и соображения 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 проходит до их фактического исполнения. Таким образом, под **конфликтом** понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и сопровождающийся положительными и отрицательными эмоциями.

На сегодняшний день наиболее продуктивным шагом в области конфликтологии и менеджмента было бы связать в систему все те практически не связанные между собой исследования конфликта, которые ведутся в рамках военных наук, искусствоведения, истории, математики, педагогики, политологии, правоведения, психологии, социологии, философии, экономики и других наук. Создание этой системы возможно, поскольку в основе любого конфликта лежит противоречие, которое играет системообразующую роль, как для различных видов конфликта, так и для различных уровней их изучения. Ее создание необходимо, поскольку люди, органы управления имеют дело с целостными реальными конфликтами, а не с отдельными их психологическими, правовыми, философскими, социологическими, экономическими и другими аспектами.

Объектом комплексного изучения конфликтологии являются конфликты в целом, а предметом – общая закономерность их возникновения, развития и завершения<sup>1</sup>.

В социальной психологии существует многовариантная классификация конфликтов в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу.

Длительность конфликта зависит от предмета противоречия и от черт характера его участников. Длительные конфликты очень опасны, в них конфликтующие стороны закрепляют свое негативное состояние.

Различие людей во взглядах, несовпадение восприятия и оценок тех или иных событий достаточно часто приводят к спорной ситуации. Если к тому же создавшаяся ситуация представляет собой угрозу для достижения поставленной цели хотя бы для одного из участников взаимодействия, то возникает конфликтная ситуация. Достаточно часто в основе конфликтной ситуации лежат объективные противоречия, но иногда бывает достаточно какой-либо незначительной детали (инцидента) для зарождения конфликта: неудачно сказанного слова, мнения.

*Инцидент + Конфликтная ситуация = Конфликт*

Возможность конфликтов заложена в существе самой человеческой жизни. Среди причин, порождающих конфликты, следует назвать, прежде всего, социально-экономические, политические и нравственные. Они являются питательной средой для возникновения различного рода конфликтов. На их возникновение оказывают влияние психофизические и биологические особенности людей.

Существуют и надуманные, искусственно раздутые, созданные для прикрытия профессиональной некомпетентности некоторыми лицами конфликты.

Движущей силой в конфликте является любопытство или стремление человека победить либо сохранить, либо улучшить свое положение, безопасность, устойчивость в коллективе или надежда на достижение поставленной в явном или неявном виде цели.

Характерной особенностью любого конфликта является то, что ни одна из участвующих сторон точно не знает заранее всех решений, принимаемых другими сторонами, их будущее поведение, и, следовательно, каждый вынужден действовать в условиях неопределенности<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 551 с.

<sup>2</sup> Бородкин Ф. М., Коряк И. М. Внимание: конфликт! – Новосибирск, 1989. – 138 с.



Рис. 19. Зарождение и развитие конфликта

Общность всех конфликтов независимо от их природы заключается в столкновении интересов, стремлений, целей, путей их достижения, отсутствии согласия двух или более сторон – участников конфликта. Сложность конфликтов обуславливается разумными действиями отдельных лиц и коллективов с разными интересами.

Отсутствие согласия объясняется наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т.д. Однако оно не всегда выражается в форме явного столкновения, конфликта. Это происходит только тогда, когда существующие противоречия, разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей. В этом случае люди просто бывают вынуждены каким-то образом преодолеть разногласия и вступают в открытое конфликтное взаимодействие.

Наличие серьезных причин вовсе не означает, что конфликт произойдет. Обычно он не происходит, если стороны считают, что выгоды от конфликта меньше, чем возможных затрат и потрясений. Но когда конфликт происходит, приходится применять разные методы для его разрешения, что обычно зависит от причины его возникновения.



Рис. 20. Классификация конфликтов по направленности

К «горизонтальным» относятся такие конфликты, в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг другу. К «вертикальным» конфликтам относятся те, в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого. В смешанных конфликтах представлены и «вертикальные», и «горизонтальные» составляющие. Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70–80% от всех остальных. Они также наиболее нежелательны для руководителя, так как в них он ограничен в своих возможностях и действиях. Дело в том, что в этом случае каждое действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта<sup>1</sup>.

По характеру причин конфликты делятся на объективные и субъективные. Первые порождены объективными причинами, вторые – субъективными.

Известна также классификация по характеру вызвавших конфликт причин, которые можно объединить в три группы:

- обусловленные трудовым процессом;
- обусловленные психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, то есть их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя, плохой психологической коммуникацией и т.д.;
- обусловленные личностным своеобразием членов группы, например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью.

### **Модель процесса конфликта**

Рисунок 21 представляет модель конфликта как процесса. Из нее видно, что существование одного или более источников конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления. Однако даже 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. Другим словами, иногда люди понимают, что потенциальные выгоды участия в конфликте не стоят затрат.

---

<sup>1</sup> Кричевский Р.Л. Если вы – руководитель. – М.: Дело, 1996.

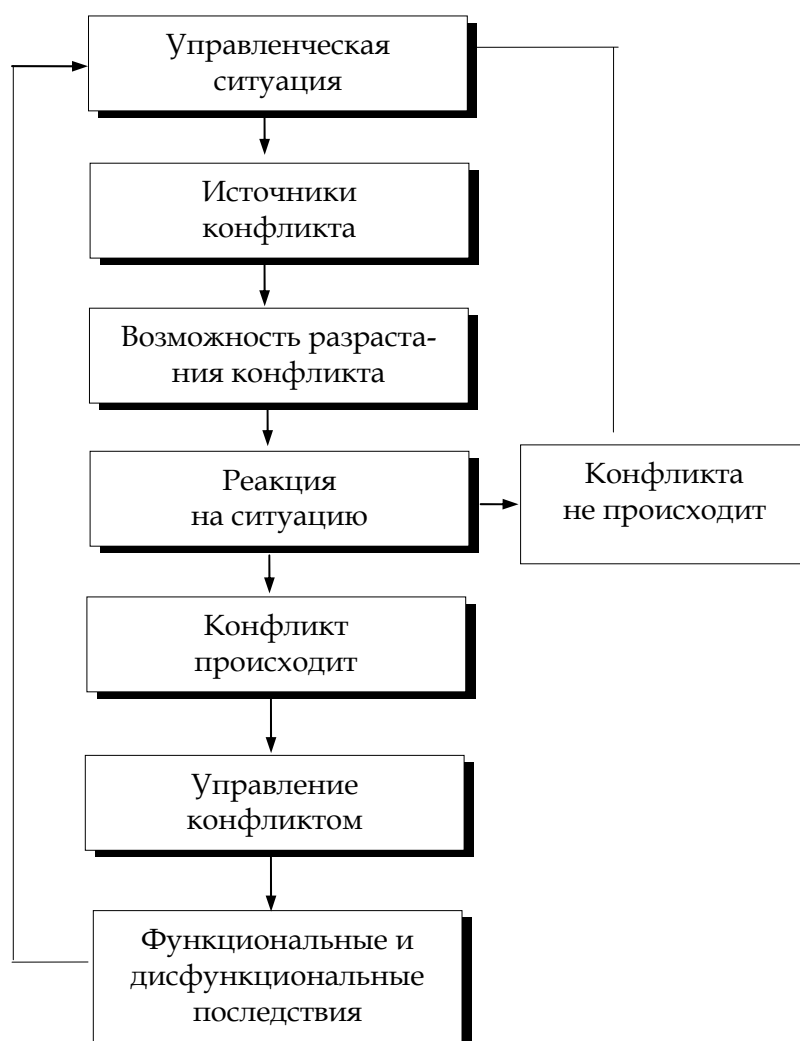


Рис. 21. Модель конфликта как процесса

Однако, 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: «вот почему он не прав, а моя 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, убеждение или участие.

Следует заметить, что вовлечение в конфликт в коммерческой деятельности большого количества людей позволяет резко увеличить и обнаружить множество альтернатив и исходов, что является важной позитивной функцией конфликта, связанной с увеличением кругозора. Конфликты могут выполнять как позитивные, так и негативные функции.



**Функции конфликтов**

Позитивные	Негативные
Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами	Большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте
Получение новой информации об оппоненте	Увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе
Сплочение коллектива организации при борьбе с внешним врагом	Представление о побежденных группах как о врагах
Стимулирование к изменениям и развитию	Чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе
Снятие синдрома покорности у подчиненных	После завершения конфликта – уменьшение степени сотрудничества между частью коллектива.
Диагностика возможностей оппонента	Сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»)

Конфликт в своем развитии проходит несколько этапов. Возможность переговоров по этапам развития конфликта представлены в таблице 11:

**Возможность переговоров в соответствии  
с этапами развития конфликта**

Варианты развития конфликта	Проведение переговоров
1. Напряженность, несогласие	Проводить рано, составляющие конфликта не определены
2. Соперничество	Уместно
3. Агрессивность	С участием третьей стороны
4. Насилие, военные действия	Невозможны, целесообразны ответные агрессивные действия

Конфликт представляет собой процесс, развивающийся во времени, который можно разделить на несколько периодов, например: предконфликтный период, конфликтное взаимодействие и послеконфликтный период.

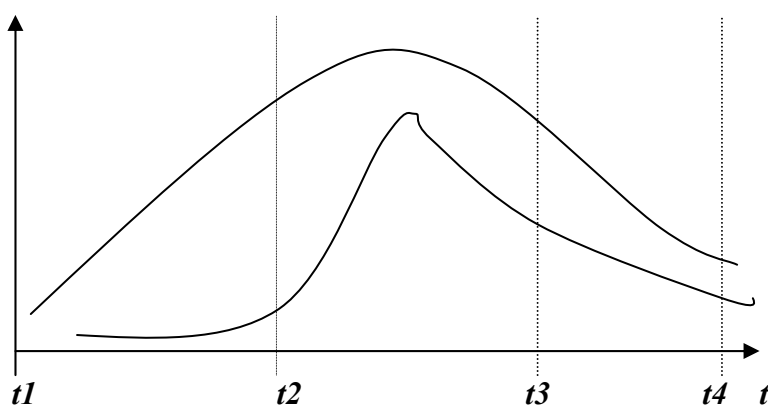


Рис. 22. Предконфликтный период<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Анцупов А.Я., Прошанов С.Л. Конфликтология: междисциплинарный подход. – М., 1999.

Напряженность в предконфликтном периоде ( $t_0 - t_1$ ) постепенно (1) или лавинообразно (2) нарастает, а затем достигает наибольшего значения в момент кульминации  $t_2$  и спадает. Следует заметить, что зачастую конфликтное взаимодействие имеет продолжительность ( $t_3 - t_1$ ) всего около 1 мин., а послеконфликтный период может быть больше его в 600 – 20000 и даже более раз. Причем показатели конфликтов для обеих сторон могут не содержать выигрышных показателей, т.е. нести один ущерб.<sup>1</sup>

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

## 5.2. Возникновение конфликта

Проблема выявления причин возникновения конфликтов занимает ключевое место в поиске путей их предупреждения и разрешения. Без знания движущих сил развития конфликтов трудно оказывать на них эффективное регулирующее воздействие. На основе только описательных моделей конфликта нецелесообразно решительно вмешиваться в его естественное развитие. Построение объяснительных моделей является результатом системно-генетического анализа конфликтов. Он позволяет определить причины возникновения конфликта, вскрыть движущие силы их развития.

Возникновение конфликтов обусловлено действием четырех групп причин: объективных, организационно-управленческих, социально-психологических и личностных. Первые две группы носят объективный характер, а последние – субъективный.

Организационно-управленческие причины конфликтов делятся на структурно-организационные, функционально-организационные, личностно-функциональные и ситуативно-управленческие (рис. 24).

Причинами возникновения конфликтов могут быть различия целей, психологическая несовместимость партнеров, недостатки в организации переговоров, неудовлетворительные коммуникации, некомпетентность, неполномочность и многое другое.

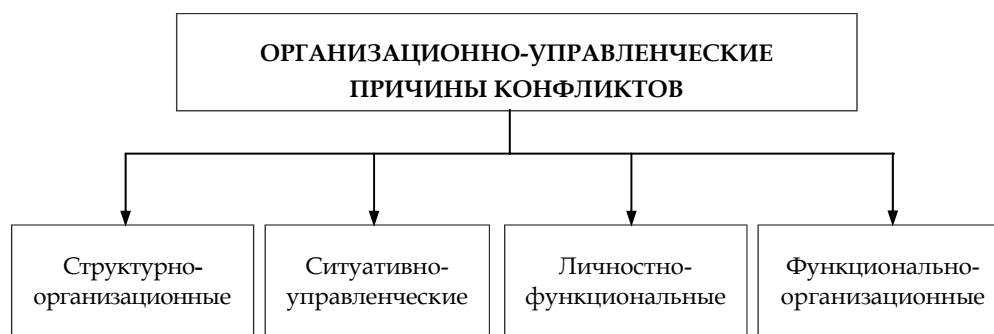


Рис. 24

<sup>1</sup> Чумиков А.Н. Управление конфликтом. – М., 1996. – 279 с.

Люди различны, они по-разному воспринимают реальную ситуацию, что часто приводит к тому, что мы по определенному поводу не соглашаемся друг с другом. Конфликты возникают не только в рамках переговоров, но и в любых деловых и личных контактах. Как известно, конфликт имеет субъективную природу, и поэтому необходим анализ всей совокупности факторов, предопределяющих его возникновение. Если конфликт возникает из-за непонимания, то оптимальный метод его решения – разъяснение позиций сторон. По мере того как организация становится более специализированной и растет число ее подразделений, почва для противоречий расширяется. Подразделения сами формулируют свои цели, уделяя их достижению большее внимание, нежели достижению целей всей организации. Когда налицо противоречивость целей, эффективен метод принятия принципиально новых решений. Целесообразно бывает и уклонение от конфликта, что происходит тогда, когда обе стороны, стараясь не попасть в конфликтную ситуацию, снимают предложения, вызывающие конфликт. Используют также сглаживание конфликта в расчете на то, что ситуация разрешится сама собой. Это бывает, когда причина несогласия является малозначительной.

Стиль сотрудничества отличается большим желанием объединить усилия сторон. Здесь важно рассматривать конфликт как нормальное явление, ведущее к творческому решению; проявлять доверие в отношении других и осознание равного права оппонента на собственную точку зрения.

Весьма эффективна концепция обоюдного выигрыша, когда предлагаемое решение учитывает интересы сторон. Такая стратегия укрепляет и улучшает взаимоотношения.

Большой успех может принести применение технологии малоконфликтного поведения, которое основывается не на власти, а на кооперации; не на поиске «козла отпущения», а на помощи и личном примере. Необходимо ценить время своих коллег, быть пунктуальным, нельзя критиковать ради критики: строгость и требовательность должны быть обоснованы. Очень важна вежливость, ведь человек всегда внутренне протестует против грубости.

Подавление конфликта связано с предъявлением ультимативных требований или с имитацией ухода с переговоров. Силловые методы используются при высокой заинтересованности в разрешении спора, но без учета позиций другой стороны. В отдельных случаях силовое давление помогает в достижении индивидуальных целей, но вызывает негативное впечатление у оппонента.

Более рациональны взаимные уступки, когда стороны предлагают, принимают или отвергают уступки. Иногда при этом используется посредничество – участие третьей стороны, причем посредник должен располагать доверием обоих партнеров по переговорам.

Бывает и разъединение конфликтующих сторон, когда одна или обе стороны заменяют участников переговоров, что иногда вызывается психологической или другой несовместимостью.

### **5.3. Основные причины конфликтов в организациях**

Спектр всех возможных причин возникновения конфликта на предприятии очень велик. Основными причинами являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представленных ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, воспитания, морали, а также плохие коммуникации, несбалансированность рабочих мест, недостаточная мотивация и т.д. Причиной конфликта часто бывает то, что ни функции, ни средства, ни обязанности, ни власть, ни ответственность не распределены четко по подразделениям и рабочим местам.

Различия в ценностях – также очень распространенная причина конфликта. Вместо того, чтобы объективно оценивать ситуацию, люди акцентируются на аспектах, которые, по их мнению, благоприятны для группы и личных потребностей.

Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт: неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе.

Говоря о последовательности технологических действий в условиях конфликта, следует, в первую очередь, указать на необходимость установления норм и правил разрешения конфликта. Их эффективность находится в прямой зависимости от степени легитимности институциональной процедуры, то есть от добровольной готовности большинства участников конфликтующих групп соблюдать эти нормы и правила. Должно осуществляться и структурирование конфликтующих групп, что предполагает создание условий для проявления и организационного закрепления коллективных субъектов – носителей имеющихся в обществе интересов [71].

Отношения конфликтующих сторон включают в себя такие этапы, как информационное противоборство (измерение собственного потенциала в сравнении с возможностями соперника) и энергетическое противоборство (непосредственные действия). При более полной информации основная задача конфликта решается с минимальными энергетическими затратами. Чем лучше информация, тем меньшая часть энергии выделяется на противодействие и тем большая – для решения основной задачи. Отсюда цель информационного противоборства – диагностировать собственное положение, а также положение противника и в зависимости от этого выбрать адекватные способы поведения.

Исследователи этой области указывают три группы причин конфликтных отношений: обусловленные трудовым процессом, психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, личностным своеобразием членов группы. Конфликты различают по их значению для организации, а также способу их разрешения.

В рамках социально-конфликтологического анализа интересно рассмотреть взаимосвязи людей в рамках их отношений в производственном коллективе. Во-первых, это взаимосвязи функционального характера, определенные совместной трудовой деятельностью. Данные взаимосвязи носят как непосредственный, так и опосредованный характер. Во-вторых, это взаимосвязи, вытекающие из принадлежности работников к одному производственному коллективу. В-третьих, это взаимосвязи психологического характера, вызванные потребностями людей в общении. Исходя из указанных взаимосвязей, которые в норме должны иметь согласованный характер, выделены следующие основные типы конфликтов, нарушающих успешное осуществление соответствующей связи:

- конфликты, представляющие собой реакцию на препятствия достижению основных целей трудовой деятельности;
- конфликты, возникающие как реакция на препятствия достижению личных целей работников в рамках их совместной трудовой деятельности;
- конфликты, вытекающие из восприятия поведения членов коллектива как несоответствующего принятым социальным нормам совместной трудовой деятельности;
- сугубо личные конфликты между работниками, обусловленные несовместимостью индивидуальных психологических характеристик: резкими различиями потребностей, интересов, ценностных ориентаций, уровня культуры в целом.

Указанные типы отношений имеют соответствующие тенденции и центральные проблемы. Принадлежность конкретных разногласий к конкретной природе (центральной или поведенческой) определяет вид вмешательства в конфликт. Имеется в виду внешнее для конфликтующих сторон воздействие, направленное на конструктивное снятие разногласий. При этом предполагается, что само разрешение конфликта неэффективно с позиции целей организации (либо по критерию времени его разрешения есть явное несоответствие целям организации).

По значению для организации конфликты делятся на конструктивные и деструктивные.

**Конструктивный конфликт** возникает, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Причинами его являются обычно недостатки в организации деятельности и управления. Разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы. Последствия такого конфликта являются функциональными и ведут к повышению эффективности организации.

**Деструктивный конфликт** возникает, когда одна из сторон жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны или всей организации в целом либо когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера. Последствия такого конфликта являются дисфункциональными и приводят к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации.

**Внутриличностный конфликт** выражается в форме борьбы мотивов внутри человека, сопровождаемой эмоциональной напряженностью. Один из самых распространенных – ролевой конфликт: когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Внутриличностный конфликт возникает и в результате того, что требования не согласуются с личными ценностями. А также он является ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Последнее связано с низкой степенью удовлетворенности работой.

**Межличностный конфликт**, самый распространенный, возникает там, где сталкиваются разные школы, манеры поведения. Его может питать и желание получить что-то, не подкрепленное соответствующими возможностями. В организации межличностный конфликт – это чаще всего борьба руководителя за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта; эта борьба за власть, привилегии; это столкновение различных точек зрения в решениях проблем, различных приоритетов.

**Конфликт между личностью и группой** может возникнуть, если личность займет позицию, отличную от позиции группы. В процессе функционирования группы вырабатываются групповые нормы, стандартные правила поведения, которых придерживаются ее участники, но в организации люди взаимодействуют непосредственно друг с другом не только как представители организации. Возникают отношения, не регламентированные никакими инструкциями. Соблюдение групповых норм обеспечивает принятие или не принятие индивида группой.

**Межгрупповой конфликт** часто возникает из-за отсутствия четкого согласования функций и графиков работы между подразделениями. Причиной может послужить и дефицит ресурсов: материалов, информации, нового оборудования, времени и т.д. Межгрупповые конфликты возникают и между неформальными группами в организации.

Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут возникнуть следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, мешающие достижению целей:

- Повышение эмоциональной и психологической напряженности в коллективе.
- Неудовлетворенность, плохое состояние духа и, как результат, рост текучести кадров и снижение производительности.



- Препятствие осуществлению перемен и внедрению нового.
- Уменьшение взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.
- Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения и взаимодействия и общения.
- Эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте.
- Снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе.
- Представление о побежденных группах, как о врагах.
- Чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе.
- Сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»).

**Внутригрупповой конфликт** – столкновение между частями и всеми членами группы, влияющее на результаты работы группы, а то и организации в целом.

Конфликт внутри группы может способствовать ее сплочению или восстановлению внутреннего единства в том случае, если последнему угрожает вражда или антагонизм членов группы. Вместе с тем далеко не все разновидности конфликта благоприятны для внутригрупповой структуры, равно как не во всякой группе могут найти применение объединяющие функции конфликта. Та или иная роль конфликта во внутригрупповой адаптации зависит от характера проблем и разногласий, составляющих предмет спора, а также от типа социальной структуры, в рамках которой протекает конфликт. Однако виды конфликтов и типы социальных структур сами по себе не являются независимыми переменными.

Внутренние социальные конфликты, затрагивающие только цели, ценности и интересы, которые не противоречат принятым основам внутригрупповых отношений, как правило, носят функционально позитивный характер. Конфликты могут уменьшить воздействие группового мышления и синдрома покорности, в то же время способствуя становлению групповой солидарности, что позволяет искоренить причины внутреннего разобщения и восстановить единство. Но необходимо отметить, что такое воздействие оказывают конфликты, затрагивающие только такие цели, ценности и интересы, которые не противоречат основам внутригрупповых отношений. Постепенно такие конфликты содействуют приведению внутригрупповых норм и отношений в соответствие с насущными потребностями отдельных индивидов или подгрупп.

Если же противоборствующие стороны не разделяют более ценностей, на которых базировалась законность данной системы, то внутренний конфликт несет в себе опасность распада социальной структуры.

**Линейно-функциональный конфликт** - это конфликт оценки вклада или загрузки, а также может носить познавательный или чувственный характер.

В соответствии с классификацией Л. Коулера, конфликты могут быть реалистическими (предметными) или нереалистическими (беспредметными).

**Реалистические конфликты** вызваны неудовлетворением определенных требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ. Они направлены на достижение конкретного результата.

**Нереалистические конфликты** имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, т.е. острое конфликтное взаимодействие становится здесь не средством достижения конкретного результата, а самоцелью.

Начавшись как реалистический, конфликт может превратиться в нереалистический, например, если предмет конфликта чрезвычайно значим для участников, а они не могут найти приемлемое решение, справиться с ситуацией. Это повышает эмоциональную напряженность и требует освобождения от накопившихся отрицательных эмоций.



Нереалистические конфликты всегда дисфункциональны. Их гораздо сложнее урегулировать, направить в конструктивное русло. Надежный способ профилактики подобных конфликтов в организации – создание благоприятной психологической атмосферы, повышение психологической культуры руководителей и подчиненных, овладение приемами саморегуляции эмоциональных состояний в общении.<sup>1</sup>

Поскольку конфликты того или иного рода в организации неизбежны, они оказывают серьезное влияние на поведение. Одна из наиболее широко признанных моделей организационного конфликта – модель Луиса Понди (Louis Pondy). Понди рассматривал конфликт как динамичный процесс, протекающий по пяти последовательным этапам.

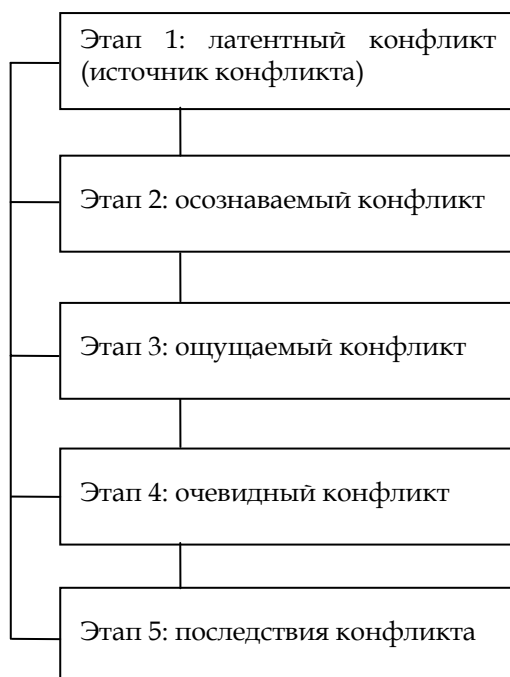


Рис. 25. Модель организационного конфликта Понди<sup>2</sup>

### Латентный конфликт

На первом этапе в модели Понди фактически конфликта еще не существует, но потенциал для его возникновения, хотя и в скрытой форме, уже есть, поскольку существуют источники конфликта.

### Осознаваемый конфликт

Этап осознаваемого конфликта начинается тогда, когда одна сторона (человек или группа) понимает, что ее цели из-за действий другой стороны подвергаются угрозе. Каждая сторона ищет причины конфликтности; определяет, почему конфликт возникает; анализирует события, которые привели к нему; разрабатывает сценарий, учитывающий проблемы, возникающие с другими сторонами. Например, функциональное производственное направление в компании может решить, что проблемы с производством в ходе сборочного процесса вызваны поставками бракованных материалов. Менеджеры, отвечающие за производство, интересуются, почему поступающие к ним материалы не удовлетворяют стандартам, и после проведения расследования устанавливают, что отдел, отвечающий за

<sup>1</sup> Мастенбрук У. Управление конфликтом и развитие организации. – М., 1997. – 168 с.

<sup>2</sup> Джорж Дж.М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления: Учеб. пособие для вузов/ Пер. с англ.; под ред. Е.А. Климova. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

закупку материалов, приобретал их у самых дешевых поставщиков, чтобы не платить много за высококачественные материалы. Это решение позволило снизить издержки на материалы и повысило показатели функционирования менеджеров отдела закупок, однако привело к повышению производственных издержек и снизило показатели функционирования производства. Менеджеры по производству приходят к выводу, что действия их коллег, отвечающих за закупку материалов, вызывают угрозу их целям и интересам.

Обычно на этапе осознаваемого конфликта, по мере того как функциональные направления начинают разбираться с источниками проблемы, конфликт нарастает. В своей попытке заставить менеджеров, отвечающих за поставку материалов, изменить политику закупок, менеджеры по производству жалуются на действия своих коллег директору-распорядителю или любому другому руководителю высшего звена, кто может их выслушать. Менеджеры по закупке отвечают, что дешевые материалы не снижают качества продукции и что проблема не в материалах, а в том, что их коллеги из отдела производства не готовят должным образом своих сотрудников к работе. Каждая сторона по-своему воспринимает конфликт и его причины. В связи с этим, хотя оба функциональных направления имеют общую цель – обеспечение высокого качества продукции, они совершенно по-разному объясняют причины ее низкого качества.

#### **Ощущаемый конфликт**

В ходе этапа ощущаемого конфликта у сторон, вовлеченных в конфликт, возникает негативное отношение друг к другу. Как правило, каждая группа спланирует свои ряды, в ней высказываются обвинения в адрес другой группы, возложение на нее ответственности за возникновение проблемы. По мере того как конфликт нарастает, сотрудничество между группами все более ограничивается, снижается и общая эффективность деятельности организации. Например, если менеджеры по закупкам материалов и по производству обвиняют друг друга в низком качестве материалов и готовой продукции, приводя соответствующие доводы, добиваться ускорения разработки новой продукции практически невозможно.

По мере того как стороны, вовлеченные в конфликт, участвуют в спорах и доказывают свои точки зрения, реальная значимость вопроса, как правило, преувеличивается. Рассмотрим, например, относительно простой тип конфликта – спор между студентами, живущими в одной квартире. Студент А постоянно забывает ставить свою грязную посуду в посудомоечную машину и убирать стол на кухне. Чтобы «забывчивый» коллега начал убирать за собой, вначале студент В пытается шутить по поводу плачевного состояния их кухни. Однако если поведение А не меняется, В начинает жаловаться. Если и после этого никаких сдвигов к лучшему не происходит, студенты начинают ссориться, в результате чего они не только перестают быть друзьями, но и начинают анализировать возможности сменить жилье. Первоначальная проблема была относительно незначительной, но когда А не делал ничего, чтобы ее решить, масштабы проблемы возросли, и она стала такой, что теперь с ней гораздо труднее справиться.

Чтобы избежать снижения эффективности, организация должна предотвращать эскалацию конфликта и побуждать менеджеров, функциональные направления или подразделения сотрудничать и отыскивать приемлемые решения. Если они не могут этого сделать, конфликт быстро нарастает и переходит в следующую фазу – очевидного конфликта.

#### **Очевидный конфликт**

На этапе очевидного конфликта одна сторона решает, как она будет реагировать на ситуацию или взаимодействовать со стороной, которую она считает источником конфликта, и обе стороны пытаются ущемить друг друга и воспрепятствовать достижению целей друг друга. Очевидный конфликт может принимать самые различные формы. Между

людьми и группами может возникнуть открытая агрессия или даже насилие. В организациях порой циркулируют самые разные истории и мифы о столкновениях между членами совета директоров; рассказы о том, как отдельные менеджеры доходили до прямого рукоприкладства, пытаясь защищать свои интересы. Столкновения в командах топ-менеджеров – это форма конфликта, который случается, когда менеджеры стараются построить свою карьеру в ущерб другим лицам организации.

Очевидный конфликт между такими группами, как учителя и родители, заключенные и охранники, руководство профсоюзов и менеджеры, – вполне обычное явление. В прошлом, например, во время кризисных ситуаций, связанных с забастовками сотрудников, менеджеры часто добивались своих целей, используя привлечение штрейкбрехеров<sup>1</sup> и физические угрозы бастующим.

Современный конфликт также может проявляться в виде отсутствия сотрудничества между людьми или отдельными функциональными направлениями, что может серьезно повредить организации. Если сотрудники не взаимодействуют друг с другом должным образом, организация не может добиваться своих целей.

Таким образом, из вышеизложенного видно, что конфликтные ситуации, протекающие в современных организациях, несколько отличаются от тех конфликтов, которые протекали в прошлом. Происходит смена ценностей и целей в организациях, смена механизмов поведения работников и схем поведения руководителей, а значит, меняются и формы протекания конфликтов в организациях и механизмы их решения. Однако ряд причин возникновения конфликта остаются с течением времени неизменными: конфликт из-за ресурсов, из-за нехватки/недостаточности/искажения информации, межличностный конфликт. Конфликт в организациях может привести как к улучшению функционирования организации в целом (ее отделов в частности), так и к распаду организационной структуры, прекращению деятельности организации. Учитывая, что механизм зарождения и протекания конфликтных ситуаций в организациях довольно хорошо изучен, встает вопрос, возможно ли влиять на механизм протекания конфликтной ситуации в организации.

## **5.4. Конфликтные ситуации и виды выходов из них.**

### **Контроль над развитием конфликта**

Одной из важнейших функций руководителя является управление конфликтом. Кроме того, в связи со спецификой своей деятельности менеджеры нередко оказываются в числе конфликтующих субъектов. По данным исследований, руководители тратят более 18% своего рабочего времени на разрешение инцидентов различного рода. Уже неоднократно говорилось, что конфликт способен иметь разрушительные или конструктивные последствия. Здесь многое зависит от того, как конфликт управляется и какие используются пути его разрешения. Главная задача любого руководителя заключается в том, чтобы решать возникающие проблемы на ранних стадиях развития противоречий, не допускать негативных последствий.

Конфликты можно активно разрешать посредством тщательного планирования. Управление конфликтами обычно идет по следующим направлениям: мониторинг среды, позитивный взгляд, оценка благоприятных и негативных факторов, переоценка их.

Различия в подходах разрешения самых распространенных межличностных конфликтов рассмотрены в схеме (рис. 26).

---

<sup>1</sup> Штрейкбрехер (от нем. streik – забастовка, brechen – ломать) – человек, который работает во время забастовки, предавая интересы забастовщиков.

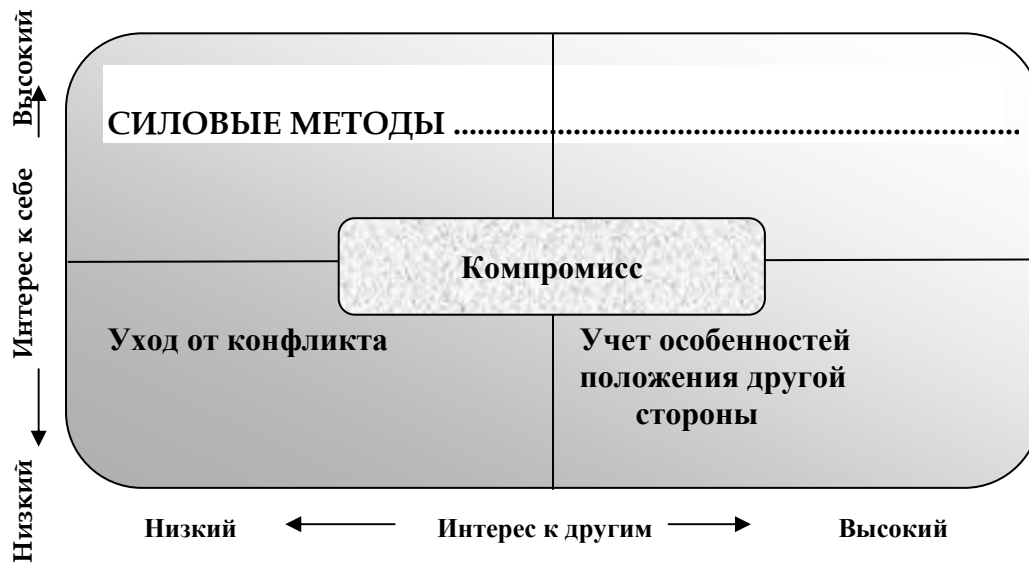


Рис. 26. Подходы к разрешению межличностных конфликтов

Здесь важна методика преодоления разногласий, разрядка обстановки, подавление зарождающихся конфликтов, чтобы они не переросли в серьезные столкновения. Важно достигнуть соглашения, учитывающего интересы каждой из сторон.

Решение конфликта за счет ущерба для одной из сторон может быть оправдано только в исключительных случаях. Но это обычно не приносит серьезных результатов.

Естественно, важен учет издержек и выгод от решения или отказа от решения проблемы. Если положительный итог сопряжен с громадными затратами нервов и средств, а выгоды совсем незначительны, то, может быть, лучше сохранить все как есть.

### Структурные методы разрешения конфликта

Как уже было сказано выше, существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

#### *Структурные методы разрешения конфликта*

1. **КООРДИНАЦИОННЫЕ И ИНТЕГРАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ.** Один из самых распространенных механизмов – цепь команд.

Если опираться на работы Вебера и представителей административной школы, то 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, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и совещания между отделами. Исследования показали, что организации, которые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого.

2. **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.

3. **РАЗЪЯСНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К РАБОТЕ.** Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, является разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры: 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.

4. **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.

### **Межличностные стили разрешения конфликтов.**

**УКЛОНЕНИЕ.** Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Как отмечают Роберт Блейк и Джейн Мутон, один из способов разрешения конфликта – это «не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы» [80].

**СГЛАЖИВАНИЕ.** «Сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, здесь совсем забывают про проблему, лежащую в основе конфликта.

**ПРИНУЖДЕНИЕ.** В рамках этого стиля пытаются заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других использует власть путем принуждения. Этот стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у молодого и более образованного персонала.

**КОМПРОМИСС.** Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному решению, может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернатив.

**РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ.** Данный стиль – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант разрешения



конфликтной ситуации. Обсуждая этот стиль, Блейк и Мутон отмечают, что «расхождение во взглядах рассматривается как неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Эмоции можно устранить лишь путем прямых диалогов с лицом, имеющим отличный от вашего взгляд. Глубокий анализ и разрешение конфликта возможны, только для этого требуется зрелость и искусство работы с людьми... Такая конструктивность в разрешении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха личности и компании в целом» [55].

Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здорового решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы.

### **Методика разрешения конфликта через решение проблемы**

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений.
2. Определите решения, которые приемлемы для обеих сторон.
3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.<sup>1</sup>

Чем точнее определение существенных элементов конфликта, тем легче найти средства для эффективного поведения. Весьма желательно, чтобы партнеры сумели согласовать свои представления о том, как определить ситуацию конфликта.

Регулирование конфликта еще не есть его разрешение, поскольку сохраняются его основные структурные компоненты. Однако все действия по регулированию составляют либо предпосылки разрешения, либо моменты этого процесса. Разрешение конфликта – заключительный его этап. Различаются полное и неполное разрешение конфликта. Если имеет место преобразование или устранение основы конфликта (причин, предмета), то конфликт разрешается полностью. Неполное разрешение имеет место тогда, когда устраняются или преобразуются лишь некоторые структурные элементы конфликта, в частности, содержание противоборства, его поле, мотивационная база конфликтного поведения участников и т.д.

Все методы делятся на две группы: *негативные*, включающие в себя все виды борьбы, преследующие цель достижения победы одной стороны над другой; *позитивные*, при использовании их предполагается сохранение основы взаимосвязи между субъектами конфликта. Это – разнообразные виды переговоров и конструктивного соперничества. Различие негативных и позитивных методов условно. Они нередко дополняют друг друга. Как ни разнообразны виды борьбы, им присущи некоторые общие признаки, ибо любая борьба – это действие с участием, по крайней мере, двух субъектов, где один препятствует другому.

Основным позитивным методом разрешения конфликтов являются переговоры. Теория переговоров разработана американскими конфликтологами Фишером Р., Юри У., Деном Д. [69]

*Переговоры* – это совместное обсуждение конфликтующими сторонами с возможным привлечением посредника спорных вопросов с целью достижения согласия. Они выступают некоторым продолжением конфликта и в то же время служат средством его пре-

---

<sup>1</sup> Allan C. Filley Some Normative Issues in Conflict Management. California Management Review, vol. 21, no. 2(1978), pp. 61–66.

одоления. Метод переговоров, основанных на определенных принципах, характеризуется четырьмя основными правилами.

1.) *Разграничение* между участниками переговоров и предметом переговоров. Переговоры ведут люди, обладающие определенными чертами характера. Обсуждение их недопустимо, т.к. это привносит в ход переговоров мешающий решению проблемы эмоциональный фактор. Критика личных качеств участников переговоров только обостряет конфликт.

2.) *Концентрация на интересах*, а не на позициях. Позиции оппонентов могут скрывать их подлинные цели, а тем более интересы. Между тем, в основе противоречивых позиций всегда лежат интересы. Поэтому вместо того, чтобы спорить о позициях, нужно исследовать определяющие их интересы. За противоположными позициями наряду с противоречиями находятся разделяемые и приемлемые интересы.

3.) *Разработка взаимовыгодных вариантов*. Договоренность на основе интересов способствует поиску взаимовыгодного решения путем изучения вариантов, удовлетворяющих обе стороны. При такой ориентации возможно использование мозгового штурма. В результате может быть получено не одно альтернативное решение. Это позволит отобрать нужный вариант, соответствующий интересам сторон-участников переговоров.

4.) *Поиск объективных критериев*. Согласие как цель переговоров должно базироваться на таких критериях, которые были бы нейтральными по отношению к интересам конфликтующих сторон. Если же критерии не нейтральны по отношению к какой-либо стороне, то другая сторона будет чувствовать себя ущемленной, а стало быть, соглашение будет восприниматься как несправедливое и в конечном счете оно не будет выполняться.

Справедливость выработанных решений зависит от используемых в ходе переговоров процедур урегулирования противоречивых интересов. После обнаружения скрытых причин и источников конфликта следующим шагом является **коррекция проблемы** путем проходящей реакции. При соответствующем опыте действия в конфликтных ситуациях потенциальные проблемы могут быть вообще предотвращены, разрешены или даже использованы в качестве источника улучшения отношений с другими людьми и самосовершенствования. Задача состоит не в том, чтобы уйти от конфликта, который потенциально возможен во всех общественных отношениях и ситуациях внутреннего выбора, а в распознавании конфликта и контроле над ним с целью получения наилучшего итога.

Идеальным с этой точки зрения является рационально-интуитивный метод разрешения конфликтов, разработанный американским ученым Джини Грехем Скотт [80]. С самого начала этот метод вовлекает в работу сознание и интуицию при осуществлении выбора образа действия в конфликтной ситуации. Этот подход основывается на оценке обстоятельств, характеров, интересов и нужд вовлеченных в конфликт людей, а также собственных целей, интересов, нужд.

Для более успешного разрешения конфликта было бы эффективным составление карты конфликта, разработанной Х. Корнелиусом и Ш. Фэйром. Суть ее в следующем:

1. определение проблемы конфликта в общих чертах;
2. определение сторон, вовлеченных в конфликт;
3. определение потребностей и опасений каждого из главных участников конфликта.

Составление такой карты позволит ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций; создать возможность совместного обсуждения проблемы, высказать людям их требования и желания; уяснить как собственную точку зрения, так и точку зрения других; создать более благоприятную атмосферу, чем прежде; выбрать новые пути разрешения конфликта.

## **5.5. Деятельность менеджеров по урегулированию конфликтных ситуаций**

Одна из основных обязанностей менеджеров – помощь сторонам, вовлеченным в конфликт (подчиненным, функциональным направлениям или подразделениям) в разрешении их споров. Действительно, значительная часть времени менеджера может тратиться на управление конфликтами. Чтобы помочь менеджерам направить конфликт в сторону функциональных вариантов и, наоборот, препятствовать возникновению дисфункциональных ситуаций, существует множество приемов. Некоторые из этих приемов направлены на изменение типов отношения и поведения лиц, вовлеченных в конфликт. Другие – на изменение проблемного характера взаимозависимости задач, решаемых отдельными сотрудниками или группами. Третьи предназначены для изменения структуры организации и ситуации, вызвавшей конфликт.

Среди управляющих воздействий по отношению к конфликту центральное место занимает его разрешение. Далеко не все конфликты можно предотвратить. Потому очень важно уметь выходить из конфликта.

Разрешение конфликта – это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению. Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта. Для разрешения конфликта необходимо изменение самих оппонентов, их позиций, которые они отстаивали в конфликте. Часто разрешение конфликта основывается на изменении отношения оппонентов к его объекту или друг к другу.

Разрешение конфликта представляет собой многоступенчатый процесс, который включает в себя анализ и оценку ситуации, выбор способа разрешения конфликта, формирование плана действий, его реализацию, оценку эффективности своих действий.

Аналитический этап предполагает сбор и оценку информации по следующим проблемам: объект конфликта (материальный, социальный; делим или не делим; может ли быть изъят или заменен; какова его доступность для каждой из сторон); оппонент (общие данные; его психологические особенности; отношения с руководством; цели, интересы оппонента; предыдущие действия в конфликте; допущенные ошибки и др.); собственная позиция (цели, ценности, интересы, действия в конфликте; правовая и нравственная основы собственных требований, их аргументированность и доказательность; допущенная ошибка и возможность ее признания перед оппонентом и др.); причины и непосредственный повод, приведшие к конфликту; социальная среда (ситуация в организации, социальной группе; какие задачи решает организация, оппонент, как конфликт влияет на них; кто и как поддерживает каждого из оппонентов; какова реакция руководства, общественности, подчиненных, если они есть у оппонентов; что им известно о конфликте); вторичная рефлексия (представление субъекта о том, как его оппонент воспринимает конфликтную ситуацию, как он воспринимает меня, мое представление о конфликте и т.д.).

Прогнозируются: наиболее благоприятное развитие событий; наименее благоприятное развитие событий; наиболее реальное развитие событий; как разрешится противоречие, если просто прекратить активные действия в конфликте. Важно определить критерии разрешения конфликта, причем они должны признаваться обеими сторонами. К ним относят: правовые нормы; нравственные принципы; мнение авторитетных лиц; прецеденты решения аналогичных проблем в прошлом; традиции.

Действия по реализации комплексного плана проводят в соответствии с выбранным способом разрешения конфликта. Если необходимо, то производится коррекция ранее намеченного плана (возвращение к обсуждению; выдвижение альтернатив; выдвижение новых аргументов; обращение к третьим лицам; обсуждение дополнительных уступок).

По завершении конфликта целесообразно проанализировать ошибки собственного поведения; обобщить полученные знания и опыт решения проблемы; попытаться нормализовать отношения с недавним оппонентом; снять дискомфорт в отношениях с окружающими; минимизировать отрицательные последствия конфликта в собственных состоянии, деятельности и поведении.

Большинство условий и факторов успешного разрешения конфликтов несут психологический характер, так как отражают особенности поведения и взаимодействия оппонентов. Некоторые исследователи выделяют организационные, исторические, правовые и другие факторы. Рассмотрим их подробнее.

Прекращение конфликтного взаимодействия – первое и очередное условие начала разрешения любого конфликта. До тех пор, пока будут предприниматься какие-то меры с одной или с двух сторон по усилению своей позиции или ослаблению позиции оппонента с помощью насилия, речь о разрешении конфликта идти не может. Поиск общих или близких по содержанию точек соприкосновения в целях, интересах оппонентов, является двусторонним процессом и предполагает анализ как своих целей и интересов, так и целей и интересов другой стороны. Если стороны хотят разрешить конфликт, они должны сосредоточиться на интересах, а не на личности оппонента. При разрешении конфликта сохраняется устойчивое негативное отношение сторон друг к другу. Оно выражается в отрицательном мнении об оппоненте и в негативных эмоциях по отношению к нему. Чтобы приступить к разрешению конфликта, необходимо смягчить это негативное отношение. Главное – снизить интенсивность негативных эмоций, переживаемых по отношению к оппоненту.

Объективное обсуждение проблемы, выяснение сути конфликта, умение сторон видеть главное способствуют успешному поиску решения противоречия. Акцентирование внимания на второстепенных вопросах, забота только о своих интересах снижают шансы решения проблемы. Меньше противодействия – меньше ущерба – меньше обиды и претензий – больше возможностей для того, чтобы договориться.

Успешность завершения конфликтов зависит от того, как конфликтующие стороны учитывают факторы, оказывающие влияние на этот процесс. К ним относятся:

- время: наличие времени для обсуждения проблемы; выяснения позиций и интересов, выработки решений. Сокращение времени вдвое от имеющегося в распоряжении для достижения согласия ведет к повышению вероятности выбора альтернативы, отличающейся большей агрессивностью;
- третья сторона: участие в разрешении конфликта нейтральных лиц, которые помогают оппонентам решать проблему;
- своевременность: стороны приступают к разрешению конфликта на ранних стадиях его развития;
- равновесие сил: если конфликтующие стороны примерно равны по возможностям (равные статусы, должностное положение и т.д.), то они вынуждены искать пути к мирному решению проблемы.

На рисунке 27 показана зависимость способа разрешения конфликта от стратегий, выбираемых оппонентами [56].

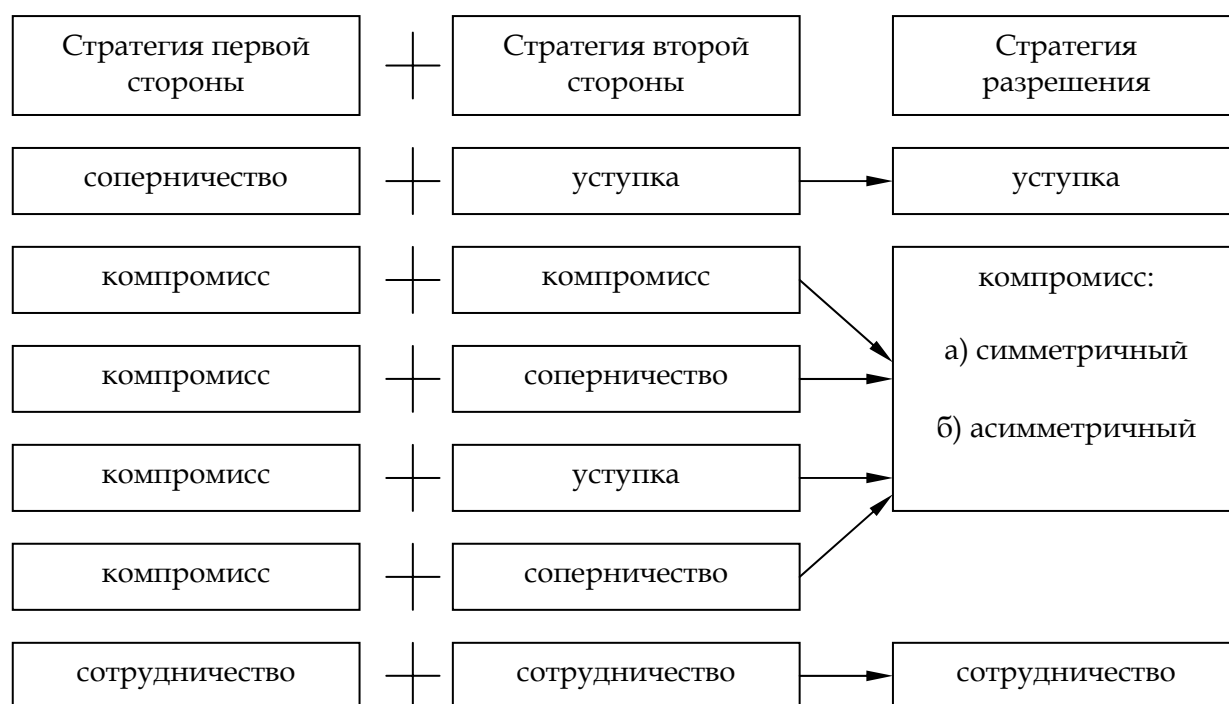


Рис. 27. Зависимость способа разрешения конфликта от стратегий

Как видно из рисунка, наиболее вероятно использование компромисса, так как шаги навстречу, которые делает хотя бы одна из сторон, позволяют достичь асимметричного (одна сторона уступает больше, другая – меньше) или симметричного (стороны делают приблизительно равные взаимные уступки) соглашений.

Ценность компромисса в том, что он может быть достигнут в тех случаях, когда стороны выбирают разные стратегии.

В зависимости от выбранных стратегий возможно разрешение конфликта способом силового подавления одной из сторон или путем переговоров.

Используйте объективные критерии:

- будьте открыты для доводов другой стороны;
- поддавайтесь не давлению, а только принципу;
- по каждой части проблемы используйте объективные критерии;
- используйте несколько критериев;
- используйте справедливые критерии.

В повседневной жизни не всегда удастся предупредить конфликты «по вертикали». Для руководителя важно знать, что способствует конструктивному решению конфликтов с подчиненными.

Менеджеру необходимо заинтересовать подчиненного в том решении конфликта, которое он предполагает. Изменить мотивацию проведения подчиненного можно различными способами: от разъяснения неправильности его позиции до предложения определенных уступок, если руководитель в чем-то не прав.

После обострения конфликта его сложно разрешить, так как ухудшаются межличностные отношения, растет уровень негативных эмоций, снижается степень правоты оппонентов в результате взаимной грубости.

Повышение голоса в конфликтном диалоге с подчиненным не лучший аргумент. Как показывают исследования, в 30% конфликтов с подчиненными руководители допускают грубость, срываются на крик. Грубость – признак того, что руководитель не владеет ситуацией и собой. Слово – основное средство воздействия на подчиненного, использовать его нужно для разрешения конфликта, а для его обострения [65].



Если руководитель прав, то ему целесообразно действовать спокойно, опираясь на должностной статус. Спокойствие руководителя, его уверенность в себе усиливают в глазах подчиненного справедливость требований начальника.

Использование поддержки вышестоящих руководителей и общественности необходимо в ситуации неустойчивости подчиненного и правоты руководителя. Важно, чтобы поддержка была направлена не на усиление давления на подчиненного, а на решение противоречия.

Нельзя затягивать конфликт с подчиненным. Помимо потери рабочего времени, длительные конфликты чреваты взаимными обидами и, как следствие, потерей преимуществ правого в конфликте. С увеличением длительности конфликта возрастает вероятность победы подчиненного и уменьшается такая вероятность для руководителя.

Не надо бояться идти на компромисс. Особенно в тех случаях, когда руководитель не уверен в своей правоте.

Конфликтный руководитель – всегда неудобный руководитель. Упрочению авторитета руководителя будет способствовать его усиление разрешать предконфликтные и конфликтные ситуации неконфликтными способами [63].

Что касается поведения подчиненного при разрешении конфликта с руководителем, то у него, конечно, меньше возможностей по сравнению с начальником. Выполнение подчиненным ряда рекомендаций может повысить шансы на учет его интересов.

Нельзя торопиться противодействовать руководителю в конфликте, выдержка подчиненного может оказаться одним из преимуществ в конфликте.

### **Средства оптимального выхода из конфликта**

Выделяют следующие средства, обеспечивающие оптимальный выход из конфликтных ситуаций.

*Пресечение конфликтных действий* – самое оперативное средство, если тот, кто к нему прибегает, обладает достаточным авторитетом или силой. Решительно прекращаются любые проявления противоборства без выяснения каких-либо деталей и без решения вопроса по существу. Может применяться как лицом, стоящим над конфликтом, так и его участником, контролирующим ситуацию. Уместно при бурных проявлениях, грозящих нарушить распорядок работы предприятия или общественный порядок. Однако это средство обычно не устраняет оснований столкновения. Значительно деликатнее выглядит условное пресечение – отсрочка разбирательства до определенного момента или до выполнения тех или иных условий.

Обращаясь к данному средству, следует помнить, что несостоявшееся пресечение (т.е. начатая, но незавершенная попытка) не только существенно обостряет конфликт, но и наносит серьезный ущерб авторитету того, кто предпринимал такую попытку. Надо быть готовым к тому, что разгоревшийся конфликт приобрел большую инерцию и остановить его участников, утративших контроль над собой, одними словесными воздействиями не всегда возможно.

Следующим средством выхода из конфликта является *разъединение конфликтующих*. Достаточно легко это осуществить при остром столкновении между случайными оппонентами, если в дело может включиться столько же исполнителей, сколько сторон оказалось в конфликте. Самое важное при этом – исключить какие бы то ни было перекрестные реплики, работать только лицом к лицу со своим подопечным, чтобы помочь ему поскорее решить свои проблемы и дать возможность уйти. Данный прием эффективен при работе с населением на приемах в организациях государственного и муниципального управления или с потребителями в сфере обслуживания при столкновении между посетителями, когда персонал организации или предприятия сохраняет позицию вне конфликта. Для этого требуется определенная квалификация работников, которая может быть легко достигнута с помощью непродолжительного тренинга.

Если же в конфликт оказалось включено официальное лицо, можно использовать *скрытое (неявное) разъединение*, когда работника, не справляющегося с ситуацией, подменяют другим. Очень важно, чтобы тот, кто включился в дело, принял на себя ответственность по всем претензиям, в том числе и в адрес предыдущего коллеги, и вообще был бы в курсе происходящего. Поэтому «подмена» происходит в два этапа и не должна быть поспешной. Готовящийся к подмене сотрудник сначала наблюдает за происходящим со стороны, пока не составит представления о ситуации и не наметит для себя оперативного плана действия. Как только подменяющий возьмет на себя инициативу, «провалившийся» должен уйти под благовидным предлогом. Если же этого не сделать, миссия включившегося существенно усложнится, так как оппонент будет пытаться продолжить дискуссию с тем, с кем он ее начал и кому так хочется доказать свою правоту. Нет никакой гарантии, что работник, только что конфликтовавший, сможет сохранять молчание, особенно тогда, когда оппонент станет говорить о нем обидные и несправедливые вещи. Возразит ли он что-нибудь или даже выразит реакцию одним своим видом – это, конечно же, усилит раздражение оппонента и затруднит включившемуся коллеге его задачу.

Выделяют три варианта посредничества:

1. Дизъюнктивный (разъединительный).

Посредник изолирует оппонентов друг от друга, лишая необходимости и возможности непосредственного контакта. Все вопросы и предложения идут через него, хотя всякий раз он выступает от лица другой стороны, как бы отстраняясь от хода событий.

2. Конъюнктивный (объединительный).

Посредник создает условия для непосредственного продуктивного контакта оппонентов. Контакты с посредником не подменяют, а дополняют прямые контакты оппонентов друг с другом.

3. Смешанный.

Посредник выступает перед каждой стороной от собственного лица, не скрывая заинтересованности в успехе своей миссии и нивелируя позиции, интересы другой стороны. Этот вариант может быть переходным при успешной динамике от дизъюнктивного к конъюнктивному варианту, но может носить и устойчивый самостоятельный характер, когда посредник с самого начала не принимает на себя жестких разграничительных функций, а в дальнейшем не стремится соединить оппонентов, особенно, если роль «промежуточного звена» для него привлекательна. Посредник, контролирующий ситуацию, то есть обладающий властными полномочиями, становится арбитром. Это дает ему преимущества, так как его решения носят обязательный характер для сторон. Но злоупотреблять этим не стоит: если у проигравшей стороны возникает впечатление очевидной несправедливости, она может выйти из повиновения, развернув конфликтные действия против арбитра.

Активность, настойчивость, ответственность посредников за вмешательство могут колебаться в очень широких пределах: от принятия на себя гарантий за соблюдение достигнутого соглашения и до готовности свернуть свои усилия и уйти, лишь только возникнут какие-то трудности.

«Клонирование ситуаций» – это своеобразное и действенное средство при сложном конфликте, имеющем поступательное развитие.<sup>1</sup> Заключается оно в том, что собравшимся вместе участникам конфликта представляется для обсуждения ситуационная задача, в которой они тут же узнают себя и свои организации, но под другими именами и названиями.

По ходу обсуждения нередко возникают попытки уйти в «свою» ситуацию. Так, начав оправдывать действия своего двойника, человек как бы невзначай переходит на самого себя и начинает говорить от первого лица. Этого допускать нельзя, так как иначе всесто-

---

<sup>1</sup> Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под. ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. – М.: Изд-во МГУ, 1996.

ронный анализ ситуации может скоро превратиться в выяснение отношений и взаимное препирательство. Обычно и сами участники обсуждения, почувствовавшие все преимущества данной формы, останавливают нарушителя.

Итогом такого обсуждения могут быть какие-то кардинальные решения или рекомендации, которые вполне примут к сведению, и их реальные прототипы. Положительный эффект может ограничиться простым смягчением напряженности во взаимоотношениях, что послужит благоприятным фоном для применения других средств, но нельзя исключить вероятность отсутствия эффекта и даже отрицательный результат в виде обострения конфликта.

Признание своей ответственности – это группа вспомогательных приемов, альтернативная причинному приписыванию. Вместо того чтобы привычно начать поиски виновных в неудаче или оправданий своих промахов, субъект задается вопросом, что могло бы быть поставлено ему в упрек, и ищет, в чем, за что или за кого он может повиниться перед оппонентом. Здесь возможно несколько вариантов.

Признание своей вины. Субъект сам произносит обвинение в свой адрес, которое мог бы ему предъявить оппонент, и принимает его полностью или с небольшими уточнениями, выражая сожаление и готовность предпринять необходимые действия, чтобы исправить положение или компенсировать ущерб.

Признание другой вины. В ответ на серьезное и несправедливое обвинение субъект вместо весьма естественного оправдания соглашается, что действительно виноват. И тут же называет свою провинность – прегрешение более мягкое, которое косвенно опровергает несправедливое и неприемлемое для него.

Принятие на себя чужой вины. Вместо отмежевания от претензий оппонента, к которым субъект лично не причастен, он принимает на себя ответственность за ошибки, промахи, провинности, допущенные его коллегами или подчиненными. Если же оппонент сам заметит, что его претензия обращена к другому лицу, субъект возражает, что он, как и его коллеги, представляет свою организацию, и потому не имеет значения, с кем именно обсуждать возникший вопрос.

Следующим важным средством преодоления конфликта является обращение за помощью. Если субъект сомневается в выборе правильного поступка или вовсе не видит приемлемого шага, есть смысл воздержаться от решения. В это время может поступить новая информация, можно хорошенько все обдумать, а главное, можно воспользоваться чужой помощью. Это может быть простое обсуждение ситуации с любыми доверенными лицами: с коллегами, дома в кругу семьи и т.д. При этом уже одно только изложение ситуации может помочь субъекту упорядочить соответственное видение происходящего и взвесить варианты своих действий. Еще лучше, если удастся посоветоваться с более опытным коллегой, руководителем или квалифицированным специалистом.

В последнее время стали появляться различные конфликтологические центры, лаборатории, службы, предлагающие свои услуги в оказании помощи. Характер их деятельности, как и ее результативность, колеблется в очень широких пределах, и пока трудно представить, во что могут оформиться эти начинания.<sup>1</sup>

В использовании помощи возможен и такой ход, как обращение за советом или какой-либо другой поддержкой непосредственно к оппоненту. Лучше, чтобы просьба носила конкретный характер. Необходимо четко изложить свои проблемы: что именно и почему ставит в тупик. И хотя такое обращение создает очень хорошие возможности для преодоления конфликта с обеих сторон, надо быть готовым к тому, что оно может быть отвергнуто.

---

<sup>1</sup> Конфликты в современной России / Под ред. Е.И. Степанова. – М., 1999. – 115 с.

Помощь, за которой субъект обращается к оппоненту, может быть и не связана с темой конфликта. В этом случае происходит вовлечение оппонента в совместную деятельность, в процессе которой смягчаются многие противоречия, усиливается личный компонент в общении, благоприятствующий включению моральных регуляторов поведения.

Еще одним воплощением данного приема может служить приписывание положительных мотивов, которое заметно повышает роль благоприятного прогноза в поведении оппонента. Суть состоит в том, чтобы ухитриться истолковать намерения противника в благоприятном для себя смысле и уверенно предъявить ему такое понимание. Может быть, неожиданное восприятие его действий всего лишь удивит иного оппонента, но не исключено, что кто-то из них сам примет и поддержит такое истолкование своих поступков или высказываний.

Такой подход будет способствовать смягчению общего тона взаимоотношений благодаря предъявлению позитивной оценки личности оппонента.

Деятельность руководителя как посредника включает анализ ситуации и урегулирования конфликта.

Анализ конфликтной ситуации состоит в следующем:

- получение информации о конфликте;
- проверка ее достоверности;
- оценка конфликтной ситуации.

Процесс урегулирования включает:

- выбор способа урегулирования конфликта;
- выбор типа медиаторства;
- реализацию выбранного способа;
- уточнение информации и принимаемых решений;
- снятие послеконфликтного напряжения в отношениях оппонентов;
- анализ опыта урегулирования конфликта.

Руководитель получает информацию о конфликте по разным каналам. Он сам может быть свидетелем конфликта между сотрудниками организации. Один или оба из участников могут обратиться к руководителю с просьбой помочь решить проблему. Информация может поступить от ближайшего окружения оппонентов. Наконец, информация о необходимости разрешения конфликта между подчиненными может поступить от вышестоящего руководства. Если полученная информация указывает на опасное развитие конфликта, то руководитель прекращает противоборство оппонентов или ограничивает их взаимодействие.

Сбор данных о конфликте происходит в ходе всей аналитической работы. Эта информация о противоречии, лежащем в основе конфликта, его причинах, позициях участников, отстаиваемых целях, их отношениях. Источниками информации являются оппоненты (руководитель поочередно беседует с каждой из сторон в отдельности, принимает меры по снижению их негативных эмоций по отношению друг к другу), их руководители или подчиненные, неформальные лидеры коллектива, их товарищи, свидетели конфликта, члены их семей.

Анализируя позиции участников конфликта, необходимо определить цели и интересы сторон, какие именно их потребности не удовлетворены и генерируют конфликтное поведение. Важно оценить возможности оппонентов по овладению объектом конфликта. Иногда одному из оппонентов лучше сразу отказаться от намерений, так как объект для него недостижим. Необходимо выяснить доконфликтные отношения оппонентов и их актуальное состояние, оценить, кто поддерживает каждую из сторон, отношение окружающих к конфликту. Нужно также уточнить социально-демографические

данные, индивидуально-психологические особенности оппонентов, их формальные и неформальные статусы в коллективе. Необходимо постоянно проверять достоверность получаемой информации, уточнять и дополнять ее, используя личные наблюдения и встречи с разными людьми.

На эффективность урегулирования конфликта влияет выбор руководителем способа его разрешения. Обладая властью по отношению к подчиненным, менеджер может реализовать любой из типов медиаторства (третейский судья, посредник, помощник, наблюдатель). Существует два подхода к пониманию роли менеджера в урегулировании конфликта.<sup>1</sup> Первый заключается в том, что руководителю целесообразно ориентироваться на роль посредника в конфликте, а не арбитра. Второй подход, которого придерживаются авторы, заключается в том, что руководителю необходимо уметь гибко применять все типы медиаторства. Самыми основными для руководителя являются роли арбитра и посредника, а дополнительными являются роли третейского судьи, помощника и наблюдателя.

Послеконфликтный период характеризуется переживаниями участников, осмыслением своего поведения. Происходит коррекция самооценок, притязаний, отношения к партнерству. Руководителю в целях снятия послеконфликтного напряжения целесообразно помочь оппонентам осуществить самокритичный анализ происшедшего, чтобы не допустить образования негативных установок в отношениях, предвзятости. Необходим искренний, объективный и конструктивный анализ конфликта с определением перспектив дальнейшего развития взаимодействия.

Необходимо контролировать поведение оппонентов и корректировать их поступки с целью нормализации отношений.

Сформировавшаяся отрицательная установка может сохраняться определенное время, и человек будет непроизвольно испытывать антипатию к своему бывшему оппоненту, невольно высказывать о нем отрицательное мнение и даже действовать в ущерб ему.

Анализ полученного опыта позволяет руководителю осмыслить свои действия в конфликте, оптимизировать алгоритм деятельности по регулированию конфликтов среди своих подчиненных.

---

<sup>1</sup> Мاستенбрук У. Управление конфликтом и развитие организации. – М., 1997. – 303 с.



## Тема 6.

---

# Коммуникативное поведение в организации

### 6.1. Процесс коммуникации

Умение продуктивно и бесконфликтно общаться – важное профессиональное качество менеджера. **Коммуникация** – это обмен информацией между людьми. Обмен информацией – составная часть любой управленческой деятельности. Информация – это сообщение о положении дел где-либо, о каких-либо событиях и т.д.; сведения об окружающем мире (в данном случае о внутренней и внешней среде организации) и протекающих в нем процессах, воспринимаемые человеком или специальными устройствами.

Средствами коммуникации могут быть как прямые связи между членами организации, так и обмен письменной информацией, компьютерная связь. Первые носят название межличностных коммуникаций. От 50 до 90% своего времени менеджеры тратят на межличностные коммуникации, которые основываются на обмене вербальной информацией, на восприятии передаваемой информации, на семантике, на умении слушать и на эффективной обратной связи. Второй тип коммуникаций – это организационные коммуникации.

Коммуникационные процессы можно подразделить на следующие:

- между организацией и внешней средой;
- между управленческими уровнями в организации (вертикальные коммуникации), которые в свою очередь подразделяют на нисходящие коммуникации (информация передается с высших уровней на низшие), восходящие коммуникации (информация передается с низших уровней на высшие), коммуникации между руководителем и подчиненным, коммуникации между руководителем и рабочей группой;
- между подразделениями организации (горизонтальные коммуникации);
- между членами группы и группами (также горизонтальные коммуникации);
- неформальные коммуникации.

Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом сообщений.

Процесс обмена информацией между отправителем сообщения и получателем через информационный канал можно описать четырьмя основными этапами.

1. Формулировка или отбор идеи сообщения. Отправитель решает, какую значимую идею сделать предметом общения.

2. Кодирование идеи и выбор информационного канала. Для того чтобы передать идею, ее необходимо закодировать. Для этого используют вербальные (словесные) и невербальные (интонации, жесты) символы. Кодирование превращает идею в сообщение. Затем отправитель выбирает канал, совместимый с типом символов, используемых для кодирования (речь, письменные материалы, видео- и аудиокассеты, электронные средства связи и т.д.). Эффективность обмена информацией будет зависеть от того, насколько информационный канал соответствует передаваемой идее. Эффективность коммуникации увеличивается, если используют несколько каналов (например, обмен и письменной и устной информацией).

3. Передача информации. Отправитель использует выбранный канал/каналы для физической передачи сообщения.

4. Прием и декодирование информации. Получатель принимает информацию и декодирует ее, т.е. переводит в свои мысли. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом завершается. С точки зрения руководителя, обмен информацией следует считать эффективным, если получатель произвел действия, которых от него ждал отправитель.

Для повышения эффективности обмена информацией может быть установлена обратная связь. Она помогает понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Обратная связь заметно повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам подавлять информационный шум (т.е. то, что искажает смысл сообщения). Источниками шума, которые создают преграды на пути обмена информацией, могут быть межличностные барьеры и преграды в организационных коммуникациях.

К межличностным барьерам относят: различное восприятие (например, люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от личного опыта, культурных, религиозных традиций и т.п.), семантические барьеры (слова могут иметь различное значение для разных людей), невербальные преграды (различная интерпретация интонации, жестов), неумение слушать. К преградам в организационных коммуникациях относят: искажение сообщений (сознательное и неосознанное), информационные перегрузки, неудовлетворительная структура организации.

Совокупность каналов, по которым осуществляются коммуникации в организации, образует коммуникационную структуру управления. Такие структуры можно разделить на три типа: открытые, замкнутые и комбинированные. В открытой коммуникационной структуре информационные каналы имеют конечные звенья, т.е. связанные только с предыдущим звеном, и информации дальше двигаться некуда. В замкнутой коммуникационной структуре все звенья имеют два и более взаимосвязанных информационных каналов. На практике чаще всего, особенно в крупных организациях, применяются комбинированные структуры.

Совершенствование информационного обмена в организации осуществляется через регулирование информационных потоков, создание системы обратной связи, сбор предложений, современные информационные технологии.

Каждому человеку приходится сталкиваться с тем, что принято называть деловым общением. Как правильно составить официальное письмо или приглашение, принять партнера и провести переговоры с ним, разрешить спорный вопрос и наладить взаимовыгодное сотрудничество? Всем этим вопросам во многих странах уделяется очень большое внимание. Часто со школы начинается первое знакомство с писаными и неписаными правилами делового общения и поведения, его особенностями, нормами, закономерностями. Большой популярностью пользуются книги по деловому этикету и протоколу, психологии делового общения, выходящие за рубежом. Каждому человеку, независимо от профессии, социального статуса в той или иной степени приходится сталкиваться с подобными проблемами.

Особое значение деловое общение имеет для деловых людей занятых бизнесом, а особенно международным бизнесом. Во многом от того, насколько они владеют наукой и искусством общения зависит успех их деятельности. На Западе соответствующие учебные курсы есть практически в каждом университете и колледже, издается множество научной и популярной литературы. В результате человек на приеме не мучается вопросами, куда деть салфетку или в какой бокал налить вино, а вступая с партнером в переговоры, знает, как его посадить и с чего лучше начать беседу.

К сожалению, в нашей стране в течение долгого времени этой стороне делового общения, которая представлена протоколом и этикетом, обучали в лучшем случае отправляющихся на работу за рубеж дипломатов, работников внешнеторговых организаций. На другую сторону делового общения, связанную с проблемами психологии, технологии ведения деловых бесед и переговоров, вообще не обращали внимания, полагая что здесь и учить-то нечему.

Сейчас времена изменились. Во-первых, значительно расширился круг лиц, связанных по роду своей деятельности с зарубежными партнерами. Чтобы успешно вести дела, им необходимо знать общепринятые правила и нормы международного общения, уметь вести переговоры и беседы. Во-вторых, становясь частью единого делового мира, мы все в большей мере переносим существующие общие закономерности на нашу действительность, требуя и от отечественных партнеров цивилизованного общения.

Кроме того, знания делового протокола, этикета важно еще и в психологическом плане. Наверное, многие оказывались в неловкой ситуации или наблюдали растерянность человека, не знающего, надо ли ему первым подать руку при встрече или подождать, когда это сделает партнер. Неуверенность, неловкость мешают деловым отношениям, портят общую атмосферу встречи.

Психологические аспекты делового общения очень важны. Вопрос, с которым постоянно сталкиваются и деловые люди, и дипломаты, как построить беседу, переговоры. Важно понимать общие закономерности делового общения, что позволит анализировать ситуацию, учитывать интересы партнера, говорить на «общем» языке. Мастерство в любом деле приходит с практикой, и деловое международное общение не является исключением.

Этикет, если понимать его как установленный порядок поведения, помогает избежать промахов или сгладить их доступными, общепринятыми способами. Поэтому основную функцию или смысл этикета делового человека, можно определить как формирование таких правил поведения в обществе, которые способствуют взаимопониманию людей в процессе общения.

Второй по значению функцией этикета является функция удобства, то есть целесообразность и практичность. Начиная с мелочей и до самых общих правил, этикет представляет собой приближенную к повседневной жизни систему.

Одно из первейших правил, определяющих сам этикет – поступать так стоит не потому, что так принято, а потому что или целесообразно, или удобно, или просто уважительно по отношению к другим и самому себе.

Этикет является одним из главных «орудий» формирования имиджа. В современном бизнесе лицу фирмы отводится немалая роль. Те фирмы, в которых не соблюдается этикет, теряют очень многое. Там, где присутствует этикет, выше производительность, лучше результаты. Поэтому всегда нужно помнить один из главнейших постулатов, который знают бизнесмены всего мира: хорошие манеры прибыльны. Гораздо приятнее работать с той фирмой, где соблюдается этикет. Практически во всем мире он стал нормой деятельности. Это потому, что этикет в силу своей жизненности создает приятный психологический климат, способствующий деловым контактам.

Нужно запомнить, что этикет помогает нам только тогда, когда нет внутреннего напряжения, рождающегося из попытки сделать по правилам этикета то, что раньше мы никогда не делали.

## 6.2. Понятие об этикете

Сложившиеся нормы нравственности являются результатом длительного по времени процесса становления взаимоотношений между людьми. Без соблюдения этих норм невозможны политические, экономические, культурные отношения, ибо нельзя существовать не уважая друг друга, не налагая на себя определенных ограничений.

### История возникновения этикета

Культура общения людей основана на соблюдении определенных правил, которые вырабатывались человеком на протяжении тысячелетий. Со времен позднего средневековья эти правила именуются этикетом.

Этикет (в пер. с франц. – ярлык, этикетка) – свод правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения человека к людям. Здесь имеются в виду обхождения с окружающими, формы обращения и приветствий, поведение в общественных местах, манеры и одежда.

Сознательное культивирование правил, определяющих внешние формы поведения, этикета, ряд исследователей относят к периоду античности (Древняя Греция и Древний Рим). Именно в это время наблюдаются первые попытки специального научения людей красивому поведению. Само «красивое поведение» в это время практически совпало с добродетелями античного человека, с его представлениями о нравственности и гражданственности.

Сочетание красивого и нравственного обозначалось у древних греков понятием «калокагатия» (греч. колос – прекрасный, агатос – добрый). Основой калокагатии было совершенство и телесного сложения и духовно-нравственного склада, наряду с красотой и силой она заключала в себе справедливость, целомудрие, мужество и разумность. В этом смысле в античности не было этикета как собственно внешней формы проявления культуры человека, поскольку не было самого противопоставления внешнего и внутреннего (этического и нравственного). Главное для древних греков было – жить разумно, просто, по заветам предков и законам государства, избегая излишеств и крайностей. Важнейшими принципами, определяющими их стратегию поведения, были принципы «разумности» и «золотой середины».

Первые печатные своды о правилах этикета появились в 15 веке в Испании, откуда довольно быстро распространились по другим западноевропейским странам.

В русский язык «этикет» вошло в начале 18 в. Правда, еще в эпоху Ивана Грозного появился написанный Сильвестром «Домострой», своеобразный кодекс правил, которыми должны руководствоваться граждане в своем поведении и отношении к светской власти, церкви и т.д. Но весь этикет сводился к повиновению домашнему деспоту, воля которого определяла конкретные правила поведения каждого домочадца. Неограниченная власть главы семьи была отражением такой же неограниченной власти по восходящей линии – боярина, воеводы, царя.

Весьма скромную роль этикет в допетровской России отводил женщине. До Петра I женщина показывалась среди мужчин редко и то на несколько минут.

В бурную эпоху Петра I жизненный уклад русских людей резко изменился. Создавались особые руководства для молодых дворян: в них подробно указывалось, как надлежит вести себя в обществе. Так, в 1717 г. по распоряжению Петра I была издана книга «Юности честное зерцало, или Наказание к житейскому обхождению собранное от разных авторов». Эта книга была составлена из многочисленных западноевропейских сводов общегражданского этикета. Соответственно этому при дворе, а затем и вообще при дворянстве, вошли в обиход некоторые элементы западноевропейского, преимущественно английского этикета, особенно в одежде, в воспитании детей.

В отдельные периоды истории царской России злоупотребление этикетом смыкалось с раболепным преклонением перед иностранцами, с презрением к национальным традициям и народным обычаям.

В аристократической Западной Европе строгость придворного этикета приводила подчас к курьезным ситуациям. Однажды французский король Людовик XIII зашел поговорить о делах к кардиналу Ришелье когда тот болел и не мог подняться с кровати. Тогда Людовик, чье королевское достоинство не могло позволить ему разговаривать с лежащим подданным сидя или стоя, лег с ним. А испанский монарх Филипп III предпочел угореть перед камином, нежели гасить его самому.

Во многих странах придворный этикет был доведен в некоторой своей части до явной нелепости, а иногда превращается в открытую глупость. Ныне забавно читать, например, на какую высоту можно было поднимать женщине подол платья, переступая порог, причем дамы разного ранга имели неодинаковую возможность показать свои ноги.

Особенно сложным был церемониал балов, обедов, приветствия царственной особы. В старых хрониках нередко можно было встретить описание ссор и даже возникновения войны из-за нарушения какого-то мелкого правила этикета.

В 18 в. потерпела крах наша миссия в Китае в связи с тем, что русский посланник отказался преклонить перед императором колени таким образом, как этого требовал этикет пекинского двора. В 1804 г. Адам Крузенштерн, доставивший с кораблями российское посольство в Нагасаки, описывал с возмущением поведение голландцев. При появлении высокопоставленного японца они сгибались в поклоне под прямым углом, вытянув руки по швам. После неудачной попытки заставить русских наклониться на тот же манер, японцы больше не беспокоили их на сей счет. Но им пришлось удалиться ни с чем из-за нежелания соблюсти глупые, на их взгляд, правила этикета.

За долгие века каждый народ вносил в развитие этикета свою специфику, свой национальный колорит. Большинство обычаев так и осталось лишь национальным достоянием. Но некоторые были приняты и другими народами.

Из Скандинавии пришел принятый ныне во всем мире обычай, в соответствии с которым самое почетное место за столом предоставляют гостю.

В рыцарские времена считалось хорошим тоном, чтобы дамы и их кавалеры садились за стол парами. Они ели из одной тарелки и пили из одного бокала. Этот обычай стал теперь лишь преданием.

Снятие головного убора в качестве жеста этикета распространено, главным образом, в Европе. Мусульмане, евреи и представители некоторых других народов не обнажали голову в этих целях. Это различие издавна признавалось в ряду наиболее примечательных отличительных признаков европейских и восточных народов. Один из распространенных в средневековой Европе сюжетов повествовал о том, как к Ивану Грозному – государю, известному своей жестокостью – явились турецкие послы, которые по своему обычаю не сняли перед ним шапок. Государь решил «укрепить» их обычай и велел им шапки прибить к головам железными гвоздями.

И все же значительная часть правил этикета возникла на основе общечеловеческих моральных и эстетических потребностей. Так, умение владеть собой составляет важнейшую черту этикета. Ведь по мере развития цивилизации этикет превращается в одну из форм обуздания природных инстинктов и страстей человека. Другие распространенные нормы этикета отвечают насущным потребностям в чистоте, опрятности (т.е. гигиена). Третьи правила требуют красоты общения людей, целесообразности их действий.

В этике частично отражаются и древние традиционные формы почитания женщины, прародительницы. Почти повсеместно ей дарили цветы, венки, фрукты как символ красоты и плодородия. Обнажать перед женщиной голову, вставать в ее присутствии, уступать ей место и оказывать ей всевозможные знаки внимания – эти правила не были выдуманы в эпоху рыцарства, они – проявление древнего культа женщины.



Люди стремятся удовлетворять свои потребности в такой форме, которая считается красивой и приятной. Человек никогда не довольствовался тем, что одежда только согревает, а какой-либо предмет домашнего обихода лишь для чего-то нужен. Стремление к прекрасному в жизни является насущной потребностью человека.

Правила этикета очень конкретны и направлены на регулирование внешней формы общения, они дают рекомендации поведения в заранее оговоренных ситуациях. Правила этикета определяют, как человек общается с другими людьми, каковы его умение вести себя, жесты, способы приветствий, поведение за столом и т.д.

Этикет (теория морали) – в широком смысле есть свод правил и предписаний, определяющих отношения между людьми. К нему относятся правила учтивости и вежливости, принятые в обществе.

Современный этикет наследует обычаи практически всех народов от седой древности до наших дней. В основе своей эти правила поведения являются всеобщими, поскольку они соблюдаются представителями не только какого-то данного общества, но и представителями самых различных социально-политических систем, существующих в современном мире. Народы каждой страны вносят в этикет свои поправки и дополнения, обусловленные общественным строем страны, спецификой ее истории, национальными традициями и обычаями.

Различают несколько видов этикета, основным из которых являются:

- **придворный этикет** – строго регламентируемый порядок и формы обхождения, установленные при дворах монархов;
- **дипломатический этикет** – правила поведения дипломатов и других официальных лиц при контактах друг с другом на различных дипломатических приемах, визитах, переговорах;
- **воинский этикет** – свод общепринятых в армии правил, норм и манер поведения военнослужащих во всех сферах их деятельности;
- **общегражданский этикет** – совокупность правил, традиций и условностей, соблюдаемых гражданами при общении друг с другом.

Большинство правил дипломатического, воинского и общегражданского этикета в той или иной мере совпадают. Отличие между ними состоит в том, что соблюдению правил этикета дипломатами придается большее значение, поскольку отступление от них или нарушение этих правил может причинить ущерб престижу страны или ее официальным представителям и привести к осложнениям во взаимоотношениях государств.

По мере изменений условий жизни человечества роста образования и культуры одни правила поведения сменяются другими. То, что раньше считалось неприличным, становится общепринятым, и наоборот. **Но требования этикета не являются абсолютными:** соблюдение их зависит от места, времени и обстоятельств. Поведение, недопустимое в одном месте и при одних обстоятельствах, может быть уместным в другом месте и при других обстоятельствах.

Нормы этикета, в отличие от норм морали являются условными, они носят как бы характер неписаного соглашения о том, что в поведении людей является общепринятым, а что нет. Каждый культурный человек должен не только знать и соблюдать основные нормы этикета, но и понимать необходимость определенных правил и взаимоотношений. Манеры во многом отражают внутреннюю культуру человека, его нравственные и интеллектуальные качества. Умение правильно вести себя в обществе имеет очень большое значение: оно облегчает установление контактов, способствует достижению взаимопонимания, создает хорошие, устойчивые взаимоотношения.

Следует отметить, что тактичный и воспитанный человек ведет себя в соответствии с нормами этикета не только на официальных церемониях, но и дома. Подлинная вежливость, в основе которой лежит доброжелательность, обуславливается тактом, чувст-

вом меры, подсказывающим, что можно, а чего нельзя делать при тех или иных обстоятельствах. Такой человек никогда не нарушит общественный порядок, ни словом, ни поступком не обидит другого, не оскорбит его достоинства.

Современный этикет регламентирует поведение людей в быту, на службе, в общественных местах и на улице, в гостях и на различного рода официальных мероприятиях – приемах, церемониях, переговорах.

Итак, этикет – очень большая и важная часть общечеловеческой культуры, нравственности морали, выработанной на протяжении многих веков жизни всеми народами в соответствии с их представлениями о добре, справедливости, человечности – в области моральной культуры и о красоте, порядке, благоустройстве, бытовой целесообразности – в области культуры материальной.

### **Хорошие манеры**

Одним из основных принципов современной жизни является поддержание нормальных отношений между людьми и стремление избежать конфликтов. В свою очередь уважение и внимание можно заслужить лишь при соблюдении вежливости и сдержанности. Поэтому ничто не ценится окружающими нас людьми так дорого, как вежливость и деликатность. Но в жизни нам нередко приходится сталкиваться с грубостью, резкостью, неуважением к личности другого человека. Причина здесь в том, что мы недооцениваем культуру поведения человека, его манеры.

Манеры – способ держать себя, внешняя форма поведения, обращения с другими людьми, употребляемые в речи выражения, тон, интонация, характерные для человека походка, жестикуляция и даже мимика.

В обществе хорошими манерами считаются скромность и сдержанность человека, умение контролировать свои поступки, внимательно и тактично общаться с другими людьми. Дурными манерами принято считать привычки громко говорить, не стесняясь в выражениях, развязность в жестикуляции и поведении, неряшливость в одежде, грубость, проявляемые в откровенной недоброжелательности к окружающим, в пренебрежении к чужим интересам и запросам, в беззастенчивом навязывании другим людям своей воли и желаний, в неумении сдерживать свое раздражение, в намеренном оскорблении достоинства окружающих людей, в бестактности, сквернословии, употреблении унижительных прозвищ.

Манеры относятся к культуре поведения человека и регулируются этикетом. Этикет подразумевает благожелательное и уважительное отношение ко всем людям, безотносительно к их должности и общественному положению. Он включает в себя учтивое обращение с женщиной, почтительное отношение к старшим, формы обращения к старшим, формы обращения и приветствия, правила ведения разговора, поведение за столом. В целом этикет в цивилизованном обществе совпадает с общими требованиями вежливости, в основе которых лежат принципы гуманизма.

Обязательным условием общения является деликатность. Деликатность не должна быть излишней, превращаться в льстивость, приводить к ничем не оправданному восхвалению увиденного или услышанного. Не надо усиленно скрывать, что вы впервые видите что-то, слушаете, пробуете на вкус, боясь, что в противном случае вас сочтут невеждой.

### **Вежливость**

Всем известны выражения «холодная вежливость», «ледяная вежливость», «презрительная вежливость», в которых эпитеты, прибавленные к этому прекрасному человеческому качеству, не только убивают его сущность, но превращают ее в свою противоположность.

Эмерсон определяет вежливость как «сумму маленьких жертв», приносимых нами окружающим нас людям, с которыми мы вступаем в те или иные жизненные отношения.

К сожалению, совершенно затерто прекрасное высказывание Сервантеса: «Ничего не стоит так дешево и не ценится так дорого, как вежливость». Истинная вежливость – одно из проявлений искренней, бескорыстной благожелательности по отношению ко всем другим людям. Подлинная культура поведения – там, где поступки человека во всех ситуациях, их содержание и внешнее проявление вытекают из нравственных принципов морали и соответствуют им.

Одним из главных элементов вежливости считают умение запоминать имена. Вот как об этом говорит Д. Карнеги: «Большинство людей не запоминают имен по той причине, что не хотят тратить время и энергию на то, чтобы сосредоточиться, затвердить, неизгладимо запечатлеть эти имена в своей памяти. Они ищут для себя оправдания в том, что слишком заняты. Однако они вряд ли больше заняты, чем Франклин Рузвельт, а он находил время для того, чтобы запомнить и при случае воскресить в памяти даже имена механиков, с которыми ему приходилось пересекаться... Ф. Рузвельт знал, что один из самых простых, самых доходчивых и самых действенных способов завоевать расположение окружающих – это запомнить их имена и внушить им сознание собственной значительности».

### **Тактичность и чуткость**

Содержание этих двух благородных человеческих качеств, внимание, глубокое уважение к внутреннему миру тех, с кем мы общаемся, желание и умение их понять, почувствовать, что может доставить им удовольствие, радость или, наоборот, вызвать у них раздражение, досаду, обиду. Тактичность, чуткость – это и чувство меры, которую следует соблюдать в разговоре, в личных и служебных отношениях, умение чувствовать границу, за которой в результате наших слов и поступков у человека возникает незаслуженная обида, огорчение, а иногда и боль. Тактичный человек всегда учитывает конкретные обстоятельства: разницу возраста, пола, общественного положения, место разговора, наличие или отсутствие посторонних.

Уважение к другим – обязательное условие тактичности даже между хорошими товарищами. Вам, наверное, приходилось сталкиваться с ситуацией, когда на совещании некто небрежно бросает во время выступлений своих товарищей «чушь», «ерунда» и т.п. Такое поведение нередко становится причиной того, что когда он сам начинает высказываться, то даже его здравые суждения встречаются аудиторией с холодком. О таких людях говорят: «Природа отпустила ему столько уважения к людям, что ему хватает его только на себя». Самоуважение без уважения к другим неизбежно вырождается в самомнение, чванство, высокомерие.

Культура поведения в равной степени обязательна и со стороны нижестоящего по отношению к вышестоящему. Она выражается, прежде всего, в честном отношении к своим обязанностям, в строгой дисциплинированности, а также в уважении, вежливости, тактичности по отношению к руководителю. То же – по отношению к сослуживцам. Требуя уважительного отношения к себе, задавайтесь почаще вопросом: отвечаете ли вы им самим тем же.

Тактичность, чуткость подразумевают также способность быстро и безошибочно определять реакцию собеседников на наше высказывание, поступки и в нужных случаях самокритично, без чувства ложного стыда извиниться за допущенную ошибку. Это не только не уронит достоинства, но, наоборот, укрепит его во мнении мыслящих людей, показав им вашу исключительно ценную человеческую черту – скромность.

### **Скромность**

«Человек, который говорит только о себе, только о себе и думает – утверждает Д. Карнеги. – А человек, который думает только о себе – безнадежно некультурен. Он некультурен, как бы высокообразован он ни был».

Скромный человек никогда не стремится показать себя лучше, способнее, умнее других, не подчеркивает свое превосходство, свои качества, не требует для себя никаких привилегий, особых удобств, услуг.

Вместе с тем, скромность не должна ассоциироваться ни с робостью, ни с застенчивостью. Это совершенно разные категории. Очень часто скромные люди оказываются намного тверже и активнее в критических обстоятельствах, но при этом известно, что спором убедить в своей правоте невозможно.

Д. Карнеги пишет: «Вы можете дать понять человеку, что он не прав, взглядом, интонацией или жестом не менее красноречиво, чем словами, но если вы говорите ему, что он не прав, то заставите ли вы его тем самым согласиться с вами? Никогда! Ибо вы нанесли прямой удар его интеллекту, его здравому смыслу, его самолюбию и чувству собственного достоинства. Это вызовет у него лишь желание нанести ответный удар, но отнюдь не изменить свое мнение». Вам, наверное, приходилось быть свидетелем как кто-то третий, наблюдающий за разбушевавшимися спорщиками, может положить конец недоумению дружелюбным, тактичным замечанием, сочувственным стремлением понять точку зрения обоих спорщиков.

Никогда не следует начинать с заявления «Я вам докажу то-то и то-то». Это равносильно тому, считают психологи, чтобы сказать: «Я умнее вас, я собираюсь кое-что вам сказать и заставить вас изменить свое мнение». Это вызов. Это порождает у вашего собеседника внутреннее сопротивление и желание сразиться с вами прежде, чем вы начали спор.

Чтобы что-то доказать, надо сделать это настолько тонко, настолько искусно, чтобы никто этого и не почувствовал.

Д. Карнеги считает одним из золотых правил следующее: «Людей надо учить так, как если бы вы их не учили. И незнакомые вещи преподносить как забытые». Спокойствие, дипломатичность, глубокое понимание аргументации собеседника, хорошо продуманная контраргументация, основанная на точных фактах – вот решение этого противоречия между требованиями «хорошего тона» при дискуссиях и твердости в отстаивании своего мнения.

В наше время почти повсеместно отмечается стремление к упрощению многих условий, предписывавшихся общегражданским этикетам. Это одно из знамений времени: темпы жизни, изменившиеся и продолжающие быстро меняться социально-бытовые условия, – сильнейшим образом влияют на этикет. Поэтому очень многое из того, что было принято еще в начале или середине прошлого века, может сейчас показаться абсурдным. Тем не менее, основные, лучшие традиции общегражданского этикета, даже видоизменившись по форме, остаются жить. Непринужденность, естественность, чувство меры, вежливость, тактичность, а главное благожелательность по отношению к людям, – вот качества, которые безотказно помогут в любых жизненных ситуациях, даже тогда, когда вы не знакомы с какими-либо мелкими правилами этикета, которых существует великое множество.

### **6.3. Организационное поведение в системе международного бизнеса**

В каждой стране и у каждого народа существуют свои традиции и обычаи общения и этики. Важны ли они при встрече представителей разных культур? Существуют две точки зрения на этот счет. Согласно первой, интенсивность делового общения в современном мире приводит к «размыванию» национальных границ, формированию единых норм и правил. Развитие международных связей, обмен в области культуры, науки, образования ускоряют процесс. В результате, например, китаец, получивший

образование в США, воспринимает особенности американского мышления и поведения. По мере развития цивилизации процессы, связанные с проникновением национальных стилей общения, формированием многих единых параметров ведения переговоров, играют все более важную роль.

Представители второго направления, напротив, склонны отводить национальным особенностям одно из центральных мест в международном общении и, в частности, на переговорах, составляющих основу этого общения. Они полагают, что трудности на переговорах возникают в связи с различием в ожиданиях, которые в свою очередь, обусловлены различиями культур. Наибольшее влияние на человека оказывают ценности, традиции, обычаи, усвоенные еще в детстве, т.е. те, которые имеют именно национальную основу. К данному аргументу добавляется другой. В международный бизнес активно включается все большее число людей, часто не обладающих опытом международного общения. Они вносят значительный элемент национальной специфики.

Шведский исследователь К. Йонссон отмечает, что обычно при значительном совпадении интересов сторон, т.е. при сотрудничестве, национальные различия не замечаются, но стоит возникнуть конфликту, как они начинают играть важную роль.

Но национальные особенности влияют на деловые отношения не только при конфликте сторон. Например, одна западноевропейская фармацевтическая компания решила поставить партию нового болеутоляющего препарата в Арабские страны. Препарат хорошо раскупался на европейском континенте, что позволило компании рассчитывать на успех. Для рекламы в Европе использовались 3 картинки: на первой изображена женщина, кричащая от боли, на второй – она же принимала лекарство, на третьей – после приема препарата боль прошла, и женщина показана в расслабленном, спокойном состоянии. Рекламу, которая не требовала пояснений, решили оставить. Через некоторое время обнаружили, что препарат вообще не покупается в Арабских странах. О том, что там читают справа налево разумеется знали, но о том, что это относится и к картинкам, просто не подумали. Без учета культурной специфики смысл рекламы оказался прямо противоположным: женщина принимает предлагаемое лекарство, после чего кричит от боли.

Итак, участники международного общения придерживаются единых норм и правил, тем не менее национальные и культурные особенности могут оказаться весьма значительными при деловых отношениях. Прежде чем описать национальные особенности, надо сделать несколько пояснений.

Под национальными особенностями понимаются стили, типичные, скорее, для тех или иных стран, а не определенных национальностей.

Необходимо учитывать, что практически невозможно абсолютно объективно описать национальный стиль делового общения. Всегда работают устоявшиеся стереотипы национальных черт тех или иных народов.

Национальный стиль – это наиболее распространенные, наиболее вероятные особенности мышления, восприятия поведения. Они будут обязательными чертами, характерными не для всех представителей описываемой страны, а только для типичных. Знание национальных особенностей может служить своеобразным путеводителем, ориентиром возможного поведения партнера.

## **США**

Индивидуальность и права личности – это самое главное для американцев. Это качество можно расценивать как проявление эгоизма, но оно заставляет американцев относиться с уважением к другим личностям и настаивать на равноправии. Они самостоятельны и независимы, ценят в людях честность и не тратят время на формальности.



Американцы не любят чопорность, предпочитают удобную одежду, обращаются друг к другу просто, неофициально, даже если между собеседниками большая разница в возрасте и общественном положении.

Американцы обожают соревноваться, ценят достижения. Они считаются материалистами, т.к. успех у них часто измеряется количеством заработанных денег. Деловой американец не мелочен и не педантичен. Но он понимает, что в организации любого дела нет мелочей. Американцы берегут время и ценят пунктуальность, живут по расписанию.

Что же касается общения в неофициальной обстановке, то приемы в США – это обычная вещь. Это благоприятный случай поговорить о семье и хобби. А в подарок лучше принести бутылку хорошего вина.

### **Франция**

Французы – одна из старейших наций на европейском континенте, с богатой историей и культурой.

Французы скорее галантны, чем вежливы, скептически и расчетливы, хитры и находчивы. В то же время они восторженны, доверчивы, великодушны. Во Франции очень любят и умеют блеснуть словом, молчаливый человек социально себя убивает. Разговор у французов носит непринужденный характер и идет с исключительной быстротой.

Большое влияние на французский стиль делового общения оказывает система образования, которая ориентирована на воспитание независимых и критически настроенных граждан.

В деловой жизни Франции большое значение имеют личные связи и знакомства. Новых партнеров стремятся найти через посредников, связанных дружескими, семейными или финансовыми отношениями. Они искусно, даже с изяществом отстаивают тот или иной принцип или свою позицию, но французы достаточно жестко ведут переговоры и, как правило, не имеют «запасной» позиции. Французы не отличаются точностью и не всегда пунктуальны. На приемах они следуют правилу: чем выше статус гостя, тем позднее он приходит. А быть приглашенным на ужин своим деловым партнером считается во Франции исключительной честью.

### **Великобритания**

В Англии очень важны манеры держаться за столом. Поэтому надо соблюдать этот ритуал. Никогда не кладите руки на столе держите их на коленях. Приборы не снимаются с тарелок, так как подставки для ножей в Англии не употребляют. Не перекладывайте приборы из одной руки в другую, нож должен все время находиться в правой руке, вилка – в левой, с концами, обращенными к тарелке. Так как различные овощи подаются одновременно с мясными блюдами, вам следует поступать так: вы берете маленький кусочек мяса, при помощи ножа набираете на этот кусочек овощей; научитесь реализовывать трудное равновесие: овощи должны поддерживаться кусочком мяса на выпуклой стороне зубьев вилки. Вы должны добиться этого, так как если вы рискнете наколоть на вилку хоть одну горошину, то вас сочтут невоспитанным.

Не следует целовать рук или делать при публике таких комплиментов, как «какое у вас платье!» или «как восхитителен этот торт!», – это расценивается как большая не деликатность.

За столом не разрешаются отдельные разговоры между собой. Все должны слушать того, кто говорит и в свою очередь говорить так, что бы быть услышанным всеми.

Англичанам присущи сдержанность, склонность к недосказанности, щепетильность, которые заставляют англичан быть замкнутыми и необщительными с незнакомыми людьми, почитание собственности, предприимчивость, деловитость и главное – независимость. Грубым поведением считается, когда человек много говорит. Пунктуальность в Великобритании – жесткое правило. А на честное слово англичан можно положиться.

### **Германия**

Немцы отличаются трудолюбием, прилежанием, пунктуальностью, бережливостью, рациональностью, организованностью, педантичностью, скептичностью, серьезностью, расчетливостью, стремлением к упорядоченности.

Немцы имеют привычку расписывать как свою деловую, так и частную жизнь по дням и часам. Желательно учитывать приверженность немцев к титулам.

Надо называть титул каждого, с кем разговариваете. Если титул неизвестен, то можно обращаться так: «Herr Doctor!». Слово «доктор» употребляется в любом случае при указании специальности или профессии.

Перед тем, как выпить, поднимают бокал и чокаются с вашим хозяином (хотя, например, во Франции поднимают бокал, но не чокаются).

В ресторане приветствуют всех находящихся около вас, даже незнакомых, выражением «Mahlzeit», означающим приблизительно «Приятного аппетита». И так же, как и у англичан, в Германии ценится пунктуальность.

### **Арабские страны**

Немаловажным условием успеха в этих странах является соблюдение и уважение местных традиций. Для них первостепенно чувство национальной гордости, следование историческим традициям своей страны и жестокие и довольно развитые административные правила поведения.

В мусульманском мире иностранец не может обратиться с вопросом к женщине, т.к. это считается неприличным. При встрече в Арабских странах мужчины обнимаются, слегка прикасаются друг к другу щекой, похлопывают по спине и плечам, но такие знаки внимания только между своими. При первом знакомстве арабский собеседник выражает радушие и любезность; это традиция, такое поведение достойно мусульманина.

### **Австралия**

Австралийцы очень любят спор и беседы о нем, другая широко распространенная тема – отдых. Австралийцы пьющая нация. Во время беседы можно подчеркнуть высокие вкусовые качества австралийского вина. В общении с австралийскими партнерами избегайте крайностей – чрезмерной суетливости и излишней педантичности, надо вести себя спокойно, без спешки. В Австралии, в отличие от других стран деловым людям можно одеваться просто, удобно.

### **Италия**

Итальянцы эмоциональны, горячи, порывисты, отличаются большой общительностью. Для налаживания деловых отношений достаточно обмена официальными письмами с предложениями. Немаловажное значение для представителей деловых кругов имеют неофициальные отношения с партнерами, в том числе и в неслужебное время. Крепкие напитки пьют редко, тосты не приняты.

Итальянцы очень ценят проявления интереса к Италии как стране, являющейся родоначальницей многих видов искусств и ремесел.

### **Испания**

По своему характеру испанцы серьезны, открыты, галантны, человечны, обладают большим чувством юмора и способностью работать в команде.

Не следует назначать встречу на полдень – час фиесты. Склонность испанцев опаздывать на встречу является предметом многочисленных шуток. Испанцы любят очень много говорить, поэтому регламент встреч часто не соблюдается. Как ни странно, прибывать в точно назначенное время – не принято, непременно нужно опаздывать на 15-20 минут.

В Испании едят поздно: завтракают в 14 часов, обедают в 22 часа. За столом избегайте обсуждения таких тем, как гражданская война, период правления Франко, коррида, личная жизнь.

Если вас просят остаться на завтрак, не принимайте этого приглашения: оно является простой формальностью. Если его повторяют – снова откажитесь. Только после третьего раза можно принять приглашение, так как на этот раз оно будет искренним, а не просто жестом вежливости.

В поезде обязательно предложите вашим соседям закусить вместе с вами. Они откажутся, также как и вы, если это будет предложено вам.

### **Голландия**

В этой стране нужно соблюдать исключительную пунктуальность во времени при каждой встрече или приглашении. Следует избегать рукопожатий, не делать комплиментов. Вообще голландцы любят сдержанность, может быть, даже чрезмерную.

### **Швеция**

Шведы известны в мире своей глубоко укоренившейся лютеранской этикой, которая наиболее близка к немецкой, но не столь суха. К ее характерным чертам относятся прилежность, пунктуальность, аккуратность, серьезность, основательность, порядочность и надежность в отношениях.

Уровень квалификации шведских бизнесменов очень высок, поэтому в своих партнерах они особенно ценят профессионализм. Шведы, как правило, владеют несколькими языками, в первую очередь английским и немецким.

Шведы любят планировать свои дела заранее. Они сдержанны и обычно не выражают бурно своих эмоций. Дружеские связи и отношения играют особую роль в развитии бизнеса. Работа не ограничивается стенами офиса и часто имеет продолжение за дружеским ужином, в ресторане или в гостях.

### **Китай**

Китайцы – очень веселые, душевные люди. Но их представления о правилах хорошего тона во многом не совпадают с нашими.

Во время встречи китайские участники переговоров очень внимательны к формированию «духа дружбы». «Дух дружбы» они отождествляют с хорошими личными отношениями партнеров.

В Китае придают большое значение налаживанию неформальных отношений с зарубежными партнерами. Вас могут спросить о возрасте, семейном положении, детях – это проявление искреннего интереса. Вас могут радушно пригласить в гости или в ресторан на обед, где подадут не менее 20 блюд. Основной напиток китайцев – рисовая водка. Азия церемониальна, поэтому в Китае приняты тосты, но чокаться не обязательно. Подарки лучше делать не определенному лицу, а всей организации.

### **Япония**

В японском характере выделяют трудолюбие, сильно развитое эстетическое чувство, приверженность традициям, склонность к заимствованию, дисциплинированность, преданность авторитету, чувство долга, вежливость, аккуратность, самолюбие, бережливость, любознательность, стремление к согласованным действиям в группе.

Рукопожатие в Японии не принято. Важнейшим элементом правил хорошего тона являются поклоны. Причем, 15, например, поклонов достаточно лишь для тривиального приветствия, чтобы произвести хорошее впечатление, нужно кланяться 45 раз, особое почтение выражают 70 поклонами, а самую уважаемую личность приветствуют, поклонившись 90 раз подряд.

Японцев как нацию, помимо высокой организации, скрупулезной аккуратности во всем и отсутствия чувства юмора, выделяет еще одна черта – искренняя самокритичность. Большое значение в японской культуре придается пунктуальности, точности. Договорившись о встрече, японец непременно в срок, вплоть до минуты, появится на месте.

Терпение в Японии считается одной из основных добродетелей, а характерной чертой японцев является чувствительность к общественному мнению.

Японцы уделяют много внимания развитию личностных отношений. Во время неофициальных встреч они стремятся, по возможности, лучше узнать человека. Если получено приглашение в традиционный ресторан японской кухни, необходимо обратить внимание на обувь и носки – придется разуваться. Когда вас угощают спиртным, следует поднять свой бокал, а затем тут же перехватить у японца бутылку и наполнить его бокал.

Подарки обычное дело в Японии, особенно в пред- и посленовогодний период, а также в середине лета. Имейте в виду, что получивший подарок, по японским этическим воззрениям, обязан ответить тем же. Не следует открывать полученный подарок в присутствии дарителя, а также не стоит дарить цветы. Их неправильный выбор может стать намеком совсем не на те отношения, которые имеет в виду дарящий.

## **Россия**

На формирование отечественного стиля общения оказали влияние 2 фактора: с одной стороны, советские нормы, правила делового общения, ценностные ориентации, сформированные в это время с другой – черты русского национального характера. Советские участники переговоров, особенно те, кто постоянно их вел, оценивались многими иностранными партнерами как профессионалы. Большое внимание уделялось выполнению принятых обязательств. Но с другой стороны зарубежные партнеры описывали советский стиль как закрытый, настороженный. Обсуждая вопросы, отечественные участники переговоров обращают внимание скорее на общие цели и относительно мало уделяют внимания тому, как это можно сделать.

Современный российский стиль общения отличается недостаточностью опыта делового общения. Русские за границей колоссально переплачивают за все из-за склонности платить не торгуясь. Они уступают иностранным партнерам в умении торговаться и вести дела. Иностранцы это отлично знают и используют.

## **Формы приветствия и общения**

Общепринятым этикетом предусмотрено, что первым здоровается мужчина с женщиной, младший по возрасту со старшим, нижестоящий по должности с вышестоящим.

Когда мужчину представляют женщине, руку первой предлагает женщина. Тот же приоритет принадлежит и более пожилым людям, и старшим по иерархии: старшая по возрасту женщина протягивает первой руку младшей, руководитель подчиненному и т.д.

Когда мужчина приветствует кого-либо на расстоянии, то делает легкий поклон и прикасается рукой к шляпе или слегка ее приподнимает. Если кто-то при встрече сидит, то он должен встать и после этого выразить приветствие. Если в помещение входит женщина, то сидящие мужчины должны встать, приветствуя ее. Во время приветствия во рту не должно быть сигареты, а руки не должны находиться в карманах.

Когда посетитель входит к руководителю, достаточно вежливо и корректно ограничиться словесным приветствием: «Доброе утро», «Здравствуйте» и т.д., при этом сделать легкий поклон головой и улыбнуться. Если, войдя в комнату, где находится несколько человек, вы хотите обменяться рукопожатием с одним человеком, этикетом предполагается потянуть руку и всем остальным (конечно, если их не слишком много).

При обращении к деловым партнерам в большинстве случаев должна употребляться форма «Вы». Не следует злоупотреблять обращением только по имени. В странах СНГ существует традиция, согласно которой уважительным считается обращение по имени и отчеству.

Современный человек должен знать, уважать и уметь применять формы приветствия, принятые в стране его собеседника. Например, в Германии, Италии, Франции, России и многих других европейских странах приветствуют друг друга рукопожатием. А вот у англосаксов рукопожатие не является необходимым. Корректное и полноценное приветствие – дружеский кивок, в сочетании с какой-либо иной формой вежливости. В Японии принято кланяться в ответ на приветствие. В Индии складывают руки, как во время молитвы, и прижимают их к груди. В арабских и южноамериканских странах принято, что при встрече мужчины обнимают друг друга.

### **Уместны ли подарки?**

Делать подарки и преподносить сувениры – это давняя традиция многих народов мира. Особо важно соблюдать эту традицию при переговорах с азиатскими, южноамериканскими и африканскими представителями, у которых существует культ подарков. Согласно этикету, при первой встрече подарки преподносят хозяева, а не гости. При последующих встречах взаимный обмен подарками становится обязательным, причем вручают их при расставании.

К выбору подарков и сувениров следует относиться серьезно и с осторожностью. Они должны соответствовать роду занятий, отвечать желаниям и стилю того, кому предназначены. Следует избегать повторения подарков. Это считается серьезным нарушением этикета.

На официальных встречах подарки должны иметь оттенок и личного отношения. Если вручить президенту фирмы такой же подарок, что и вице-президенту, то это будет расценено как оскорбление или, в лучшем случае, как знак вашей полной некомпетентности в вопросах этикета. Особенно чувствительны к нарушениям субординации японцы, китайцы, корейцы и другие представители азиатского общества, построенного на принципах строгой иерархии.

Большое внимание должно быть уделено наличию у подарка привлекательной и красивой упаковки: без нее иностранцы не осознают подлинной ценности подарка.

Перед тем как покупать подарок, нужно основательно обдумать этот шаг, прежде всего с точки зрения его стоимости. Получив слишком дорогое подношение, партнер может почувствовать себя должником. Более того, дорогостоящий знак внимания к официальному лицу могут посчитать за взятку, брать которую во всех странах запрещено по закону. К примеру, израильским и китайским должностным лицам запрещено принимать подарки выше определенной стоимости.

Женщине допустимо принять от мужчины коробку конфет, книгу, букет цветов, шоколад. Предметы одежды принимать неэтично. Мужчина может получить в подарок фирменную авторучку, портсигар, сигареты или сигары, допустимо подарить галстук.

Полученные цветы помещают в вазу. Подаренные спиртные напитки на стол не ставятся. Если есть причины не принимать подарок, вежливо их аргументируйте и без колебаний откажитесь.

### **Восприятие цвета и национальная принадлежность**

Особенности восприятия цвета не только живых цветов, но и других подарков и сувениров следует учитывать в зависимости от национальной принадлежности лиц, которым предназначены сувениры, а также страны, в которой они проживают.



Красный цвет любят в Мексике, Норвегии, Иране, но не любят в Ирландии. В Китае это цвет праздника и знак удачи, счастья, постоянства, благородства. В Индии он означает жизнь, действие, энтузиазм. Оранжевый цвет очень любим в Голландии, он символизирует эмоциональную сферу, создает атмосферу благополучия и веселья.

Желтый цвет быстрее всего привлекает внимание и сохраняется в памяти. В Бразилии – это цвет отчаяния, а в сочетании с фиолетовым – символ болезни. Для мусульман Сирии – это символ смерти. В России он часто воспринимается как знак разлуки, измены. А вот в Китае желтый цвет наиболее популярен после красного, являясь символом империи, великолепия, сияния.

Зеленый цвет любят в Мексике, Австралии, Ирландии, Египте. В Индии он символизирует мир и надежду, а для мусульман – хранитель от дурного глаза.

Голубой цвет для китайцев означает траур. Непопулярен он также в Бразилии и Перу.

Белый – один из самых любимых цветов мексиканцев, зато в Китае это цвет траура и знак опасности. Для европейцев это цвет молодости, чистоты и невинности. В арабских странах очень не любят сочетание белого и голубого, поскольку это цвета национального флага Израиля.

### **Межнациональные различия в мимике и жестах**

При межнациональном общении в случае отсутствия языкового понимания на первый план могут выходить мимика и жесты. Совокупность мимики, жестов и поз – это язык невербального общения. Но у каждого народа он свой. Один и тот же выразительный жест у разных народов может иметь совершенно разное толкование. Вот здесь-то и могут возникнуть недоразумения. Так, жест приглашения у японцев совпадает с нашим жестом прощания. Указательный жест японца является жестом попрошайки для американца. По этой причине американцы нередко жалуются на вымогательства портье в японских отелях, хотя японские портье тем и отличаются от портье всего мира, что не берут чаевых.

Почти половина арабов, латиноамериканцев и представителей народов Южной Европы касаются друг друга в процессе общения, в то время как это не характерно для народов Восточной Азии и практически исключено для индийцев и пакистанцев. Сточки зрения латиноамериканца, не касаться при беседе партнера – значит вести себя холодно. Итальянцы убеждены, что так ведут себя недружелюбные люди. Японцы же считают, что касаться собеседника человек может только при полной потере самоконтроля либо выражая недружелюбие или агрессивные намерения.

Жест, которым русский сокрушенно демонстрирует пропажу или неудачу, у хорвата означает признак успеха и удовольствия. Если в Голландии вы повернете указательным пальцем у виска, подразумевая какую-то глупость, то вас не поймут: здесь этот жест означает остроумно сказанную фразу. Говоря о себе, европеец показывает на грудь, а японец – на свой нос.

В США «ноль», образованный большим и указательным пальцами, означает «Все о'кэй», в Японии – деньги, а в Португалии и некоторых других странах этот жест практикуется как неприличный.

Немцы часто поднимают брови в знак восхищения чьей-то идеей. То же самое в Англии будет расценено как выражение скептицизма.

Среди европейских народов наиболее экспрессивен язык жестов у французов. Когда они чем-то восхищены, то соединяют три пальца, подносят их к губам и, высоко подняв подбородок, посылают в воздух нежный поцелуй. Если же они потирают указательным пальцем основание носа, то это означает предупреждение о возможной угрозе.

Постукивание итальянцем указательным пальцем по носу означает: «Берегитесь, впереди опасность, они что-то замышляют». Этот же самый жест в Голландии означает: «Я пьян» или «Ты пьян», а в Англии – конспирацию и секретность.

Движение пальца из стороны в сторону в США и Италии может означать легкое осуждение, угрозу или призыв прислушаться к тому, что сказано. В Голландии этот жест означает отказ. Если же надо жестом сопроводить выговор, то указательным пальцем голландцы водят из стороны в сторону около головы.

В некоторых странах Африки смех – это показатель изумления или даже замешательства, а вовсе не проявления веселья.

В общении мы не придаем особого значения левой или правой руке. Однако в этом отношении надо быть предельно осторожным в ближневосточных странах: не вздумайте протянуть кому-либо деньги или подарок левой рукой. У тех, кто исповедует ислам, левая рука считается нечистой, и вы можете нанести оскорбление собеседнику. Аналогично положение дел и с ногами: последним также приписывается нечистая сила. По этой причине у мусульманских народов считается недозволительным при беседе, сидя на стуле, забрасывать ногу на ногу.

Обычай, существующий у многих арабских народов, располагаться во время разговора намного ближе к собеседнику, в том числе и к женщине, чем это принято у европейцев и американцев, способен привести к обоснованным подозрениям представителей других культур.

Жители США обычно ведут разговор, располагаясь на расстоянии не ближе 60 см друг от друга. Латиноамериканец в разговоре с жителем США стремится приблизиться к собеседнику. Если спросить североамериканца его мнение о латиноамериканце, то он ответит, что тот излишне настойчив и претендует на установление слишком близких отношений. А латиноамериканец в ответ на тот же вопрос скажет, что его собеседник – высокомерный и надменный человек. И оба, таким образом, ошибутся в своем суждении, поскольку при разговоре нарушилась привычная для каждого из них дистанция.

Существуют значительные различия у народов и в отношении восприятия пространства. Так, американцы привыкли работать либо в больших помещениях, либо – если помещений несколько – только при открытых дверях, поскольку считают, что «американец на службе обязан быть открытым для окружающих». По-американски открытый кабинет свидетельствует о том, что хозяин на месте и ему нечего скрывать от посторонних глаз. Многие небоскребы в США построены из стекла и просматриваются почти насквозь. Здесь все, начиная от директора фирмы и кончая посыльным, постоянно на виду. Это создает у служащих вполне определенный стереотип поведения, вызывая ощущение, что «все сообща делают одно общее дело».

У немцев подобное рабочее помещение вызывает лишь недоумение. У них каждое рабочее помещение должно быть снабжено надежными (нередко двойными) дверями. Распахнутая настежь дверь символизирует крайнюю степень беспорядка.

Для американца отказ разговаривать с человеком, находящимся с ним в одном помещении, означает отрицательное к нему отношение. В Англии это норма.

В Англии американцев считают говорящими несносно громко, отмечая их интонационную агрессивность. Последнее объясняется тем, что американцев заставляет высказываться во всеуслышание их полное расположение к собеседнику, а также тем, что им нечего скрывать. Англичане же, наоборот, регулируют звук своего голоса ровно настолько, чтобы их слышал в помещении только собеседник. В Америке же подобная манера ведения делового разговора рассматривается как «шептанье» и не вызывает ничего, кроме подозрения.

Основа обычного разговора между арабами Египта – протесты. Двое уважаемых людей могут громко кричать друг на друга, причем создается впечатление, что рушится их многолетняя дружба. На самом же деле они решают, кто к кому должен прийти пообедать.

Среди народов мира арабы Сирии и Ливана отличаются наибольшими этнокультурными особенностями языка жестов. Иному наблюдателю их частая, интенсивная и разнообразная жестикуляция кажется нарочитой, в то время как у них это не считается проявлением вульгарности, поэтому жесты активно применяются во всех сферах жизни. Нередко они производятся совместно с экспрессивной мимикой и сопровождаются смысловонеразличимыми звуками (цоканье, присвистывание и пр.), междометиями и целыми словесными формулами.

В этих странах жесты, говорящие об уверенности и решительности, выражаются в ритмичном движении рукой, кончики всех пальцев которой сложены щепотью, и в отбивании такта речи рукой, согнутой в локте.

Для выражения безусловного подчинения, внимания, уважения ладонью касаются лба, а затем – сердца.

Просьба о внимании может быть показана согнутой рукой, поднятой сбоку чуть выше головы с обращенной к виску и полураскрытой ладонью.

#### **6.4. Этикет на официальных мероприятиях**

К официальным мероприятиям относятся различные приемы и церемонии, устраиваемые по случаю национальных праздников; исторических, юбилейных дат; прибытия иностранной делегации, глав государств и правительств и т.д. Приемы проводят главы государств, правительств, министры, торговые представительства стран за границей, а также военные атташе, капитаны кораблей, находящихся с визитом дружбы в иностранных базах, а также представители местного военного командования и гражданских властей в порядке оказания почестей прибывшим военным гостям.

Дипломатические приемы проводятся также по поводу каких-либо событий, в порядке повседневной дипломатической работы. В практике дипломатических представителей эти приемы являются наиболее распространенными. Немногочисленные по количеству приглашенных лиц, такие приемы представляют собой удобную возможность для налаживания контактов, укрепления и расширения связей, получения нужной информации, оказания влияния на местные круги в нужном направлении, разъяснения внешней политики своей страны.

Независимо от назначения, объема и вида всякий дипломатический прием носит политический характер, поскольку на нем происходит встреча представителей иностранных государств.

Находясь за границей, надо уважать правила и обычаи, принятые в данной стране. Приглашая иностранца на официальное мероприятие, следует позаботиться о том, чтобы не поставить его в положение, унижающее или оскорбляющее его национальное достоинство, в противном случае он может расценить это как неуважение к его государству и нации.

Прежде всего, необходимо строго соблюдать дипломатический этикет. Дипломаты при выполнении своих функций, организации официальных мероприятий, участии в церемониях и процедурах действуют в соответствии с *дипломатическим протоколом*, под которым понимают совокупность общепринятых правил, традиций, условностей, соблюдаемых правительствами, государственными представителями за рубежом (посольствами, консульствами и т.д.) и их сотрудниками при общении друг с другом. Не следует при этом забывать, что дипломатический протокол и общегражданский этикет – это разные вещи.

## Приемы и их организация

Приемы подразделяются на дневные и вечерние, приемы с рассадкой гостей за столом и без рассадки.

К дневным приемам относятся приемы:

- «бокал шампанского»;
- «бокал вина»;
- завтрак.

В международной практике принято считать дневные приемы менее торжественными, чем вечерние.

К вечерним приемам относятся приемы:

- чай;
- «жур фикс»;
- «а ля фуршет»;
- коктейль;
- обед;
- обед-буфет;
- ужин.

Любой прием должен быть предварительно подготовлен самым тщательным образом. В подготовку приема входят: выбор вида приема, составление списка приглашенных лиц, рассылка приглашений, составление плана рассадки за столом на завтраке, обеде или ужине; составление меню, сервировка стола и обслуживание гостей; подготовка тостов или речей; составление схемы (порядка проведения) приема.

При определении даты приема следует исходить из того, что приемы не проводятся в праздничные дни, а в мусульманских странах – в религиозный праздник «рамадан». Не проводятся приемы и в дни национального траура, а назначенные ранее отменяются.

В зависимости от случая, по которым необходимо устроить прием, избирается вид приема. При этом следует учитывать международную дипломатическую практику, согласно которой наиболее торжественными, а следовательно, и наиболее почетными видами приемов являются обед или вечерний прием.

Если речь идет о гостящих в стране главе государства или премьер-министре, министре иностранных дел, других членах правительства страны пребывания, то целесообразно выбрать обед. В менее важных случаях следует воспользоваться другими из вышеперечисленных видов приемов. При этом всегда необходимо учитывать традиции и обычаи, установившиеся в данной стране. Они помогут и в выборе вида приема.

### Составление списка приглашенных

Одним из важнейших моментов организации приема является составление списка гостей. Составитель списка прежде всего должен определить общее количество гостей, которых предполагается пригласить на прием. Это количество не должно превышать нормальных возможностей обслуживания и помещений, где будет проходить прием, при этом необходимо учесть определенный процент гостей, которые в силу разного рода причин не смогут или откажутся быть на приеме.

В список гостей с иностранной стороны прежде всего включаются представители официальных властей, дипкорпуса и представители общественности. На приемы (завтраки, обеды, ужины, коктейли, фуршеты), проводимые в узком составе, не рекомендуется приглашать лиц с резко противоположными политическими взглядами и позициями. Чтобы приемы прошли успешно, на них целесообразно приглашать лиц одинаковой партийной принадлежности или связанных взаимной дружбой и интересами.

### Приглашения и их рассылка

Приглашения на прием направляются на бланке, отпечатанном типографским способом. Имя, фамилия приглашенного и его должность пишутся от руки или на машинке. Для приемов по случаю национального праздника или в честь какого-либо государственного деятеля или делегации заказываются специальные бланки.

При организации завтраков, обедов и других приемов с рассадкой гостей за столом в приглашении содержится просьба ответить (R.S.V.P.). В случае когда завтрак или обед дается в честь премьер-министра или министра иностранных дел страны пребывания или другого высокопоставленного лица, приглашение ему высылается только после того, как ему сделано устное приглашение и оно им принято. В этом случае R.S.V.P. на письменном бланке зачеркивается и над ними пишутся буквы «p.m.» («pour memorie», или «to remind» – для памяти).

Приглашения рассылаются в зависимости от местной практики, но не позднее, чем за 1 – 2 недели до приема. В зависимости от конкретных обстоятельств, приглашения рассылаются с курьером или почтой. Приглашение официальным лицам и видным деятелям рекомендуется всегда рассылать с курьером.

### Рассадка гостей

Рассадка за столом на официальных завтраках, обедах или ужинах осуществляется в соответствии с общепринятыми протокольными правилами.

Рассадка требует строгого соблюдения служебного или общественного положения гостей. Нарушение этого основного правила может быть истолковано как сознательное нанесение ущерба как лично гостю, так и стране, им представляемой, что может привести к неприятным последствиям или осложнениям в отношениях. В качестве примера можно привести такой случай. Французский посол в США Альфан был приглашен на обед к американскому сенатору. Когда он пришел и увидел план рассадки гостей за столом, то заявил, что за стол не сядет, т.к. считает, что ему неправильно отведено место. Он сказал: «Как Альфан, я могу сидеть хоть под столом, но как посол, как представитель Франции я должен занять место, подобающее представляемой мной стране». Сенатору пришлось срочно изменить план рассадки.

Чтобы избежать трудностей в рассадке, необходимо еще до рассылки приглашений иметь точное представление о том, на какие места будут посажены гости. С этой целью составляется примерный план рассадки и, в случае обнаруживающихся затруднений с рассадкой, вносятся поправки в намечаемый список приглашенных.

Сложилась определенная практика обозначения мест за столом: печатаются рассадочные карточки – небольшие белые прямоугольники из плотной бумаги с написанными от руки или напечатанными фамилиями участников приема.

В зале или холле, где собираются гости на небольшом столике выставляется план рассадки. Строго в соответствии с планом каждое место за столом обозначено карточкой. Приглашенные на прием знакомятся с планом рассадки, находят свое место, уточняют фамилии соседей справа и слева. На приемах с большим количеством приглашенных используются специальные карточки с указанием места за столом.

Во избежание ошибок рассадка важных гостей проверяется в протокольной службе МИД.

Особое место отводится меню и сервировке стола. При составлении меню рекомендуется учитывать вкусы гостей. Их национальные и религиозные традиции и другие моменты. Для того чтобы прием прошел четко и организованно, заранее продумывают схему его проведения. Предусматривают время и место встречи гостей хозяином, время приглашения к столу, провозглашение тостов и т.д.



И, конечно же, большое значение придается внешнему виду. Обычно форма одежды указывается в письменном приглашении на прием. Если в приглашении не указана форма одежды, то офицеры посещают прием в парадной форме, а гражданские лица в вечернем костюме (фрак, смокинг у мужчин, вечерние платья у женщин).

## 6.5. Деловая этика, или правила поведения в организации

Деловая этика в широком смысле – это совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства. Она включает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом; моральные принципы членов организации, т.е. профессиональную мораль; моральный климат в организации; нормы делового этикета – ритуализированные внешние нормы поведения.

В последние годы деловая этика, или этика бизнеса, заняла свое место в системе российского бизнес-образования, но отечественные разработки в этой области пока еще слабо отвечают практическим задачам менеджмента.

На службе человек общается с коллегами, партнерами, подчиненными. Такое общение имеет свои позиции, свои правила, свой этикет. Назовем его служебным.

Служебный этикет – это нормы служебного общения. В основе его лежит деловые соображения служебной коммуникации. И прежде всего это **понимание важности обсуждаемого вопроса**.

Служебное общение любого уровня должно быть пропитано убеждением, что обсуждаемый вопрос в равной степени важен как для коммуникатора, так и для реципиента. Бытующее мнение о том, что исполнитель не обязан знать о положении вещей в целом, ошибочно. Требование понимания обсуждаемого вопроса предполагает равнозначность осведомленности.

Следующим правилом служебного общения является **создание правильной установки** в процессе коммуникаций, т.е. отношения человека к окружающему его миру и к людям, свои коллегам. Дефекты этой установки незамедлительно скажутся и на процессе общения, и на конечном результате деятельности. Для формирования правильной установки требуется преодолеть стереотипы устойчивого, расхожего мнения, предвзятые представления, неправильные отношения.

Стереотип препятствует коммуникации двояким образом: смысл информации может быть искажен отправителем под воздействием стереотипа, а также получение информации может быть деформировано стереотипным мышлением получателя информации.

Самое простое правило этикета служебного общения – самому избавиться от стереотипов мышления.

Предвзятые представления основываются на простой формуле: «Человек верит в то, во что он хочет верить». Поэтому важным требованием этикета служебного общения будет правило объективности, предписывающие не искать подтверждения правоты своих слов и не отвергать всего того, что им противоречит. Такая позиция неконструктивна, ибо она с ходу отменяет все то, что не работает на собственную идею.

Неправильные отношения отправителя и получателя информации могут иметь своей причиной различные личные антипатии. Задавая тон служебных отношений, нужно сразу принимать установку, что выше дела и делового сотрудничества ничего быть не может. Этот, конечно, трудно в полной мере реализовать на практике. Но он должен быть основной целью всех тех, кто вступает в служебные отношения.

Деловое общение должно оптимально соотносить обязанность и интерес, внимание и потребность, ответственность и мотив.

Важным правилом общения должно быть внимание к фактам. Именно они определяют правильные установки сознания, устанавливают корреляцию указанных выше понятий.

**Приказы и просьбы** – важные составляющие служебного этикета. И то и другое – требование выполнения определенного действия. Разница между ними лишь в степени категоричности. Уместность использования той или иной степени категоричности всецело определяется ситуацией. Приказная форма, жесткий стиль требования оправданы в экстремальных условиях. Пожалуй, самым главным критерием уместности будет следующий: приказ неуместен там, где можно обойтись просьбой. Жесткая форма администрирования – самая невыгодная форма управления. Чем жестче отдан приказ, тем он более «обезволивает» подчиненного, лишает его возможности проявления инициативы, однозначно навязывает конкретное действие, а не требуемый результат. В этом случае требовать ответственности за него было бы просто аморально.

Тем более недопустима форма приказа, сопровождаемая угрозой наказания. Уровень эффективности исполнения сразу значительно снижается, у исполнителя возникает чувство протеста и сопротивления.

Просьба также не всегда бывает уместна: по крайней мере, если речь идет о выполнении элементарных служебных обязанностей. Нейтральная форма, подходящая к большинству служебных ситуаций общения, – поручение. Соответственно поручение трансформируется в просьбу, если его содержание выходит за рамки прямых служебных обязанностей.

**Этика наказания** – неотъемлемый элемент служебного этикета общения. Здесь речь идет не столько об эффективности наказания (выговора, порицания, взыскания, штрафа т.п.), сколько о наказании как элементе служебного общения. А это предполагает, что свершившийся факт наказания не должен стать в дальнейшем непреодолимым барьером в служебном общении.

Поэтому наказание должно быть, несомненно, заслуженным, соответствовать по своему уровню ответственности, степени проступка, глубине последствий и мере осознанности. Если хотя бы по одной из данных позиций будет несоответствие, эффективность, а равно и моральная оправданность наказания приведут к деструктивным результатам. Нужно учитывать несколько принципов наказания.

1. Чтобы наказание послужило делу, необходимо достичь полного принятия позиции руководителя подчиненным.

2. Если подчиненный принимает позицию руководителя, требуется осуждать совершенный им проступок, а не самого провинившегося.

3. Наказывая подчиненного, нужно не отталкивать его, а наоборот, привлекать к себе, в том числе предлагая вместе подумать, как можно исправить ту или иную оплошность.

**Форма увольнения** в служебном этикете – одна из самых болезненных не только для увольняемого, но и для тех, кто продолжает выполнять служебные обязанности. Формула увольнения включает в себя шесть пунктов, и ни один из них не должен быть упущен. В противном случае в оставшемся коллективе наверняка возникнут дополнительные коммуникативные барьеры. Эта формула имеет универсальный характер, и все ее пункты могут использоваться буквально, в том же порядке, в котором они предлагаются.

Вызвав к себе подчиненного для разговора об увольнении и предложив ему сесть, формулируйте следующее:

1. Если вы в корне не измените свое отношение к работе, то нам с вами не по пути.
2. В течение ближайших двух недель (месяца) забудьте о том, что я вам сказал.

3. Приходите ко мне за помощью и советом, когда они вам потребуются.
4. Я буду вести себя по отношению к вам так, как будто вы только приступили к работе, и сделаю для вас все, что в моих силах.
5. Если же по истечении указанного срока вы покажете, что работа вам по плечу, забудем этот разговор.
6. Если же за это время ничего не изменится, то пеняйте на себя. Я официально сообщу вам, что вы уволены.

Вряд ли эта формула исправит человека, не способного к работе, но она поможет не нажить врага и вовремя избавиться от лодыря. В служебном коллективе, в котором, как известно, все тайное сразу становится явным, данная формула может служить стимулирующим фактором. Независимо от того, что угроза, может быть, ни разу не доводилась до реальных действий.

**Благодарность и комплимент** в этике служебных отношений также занимают важное место. В основе благодарности – внимательность к успехам подчиненных и своевременность поощрения. Причем своевременное устное поощрение – более весомая составляющая эффекта служебной коммуникации, чем, например, запоздалая денежная премия. Вовремя похвалить, отметить прогресс, повышение показателей – значит еще больше стимулировать работу. Лучше не наказывать за проступок, чем не похвалить, не заметив успеха.

В благодарности и поощрении соблюдаются нормы общепринятого этикета. Формой поощрения могут служить так называемые «золотые слова». Это не прямое, а косвенное поощрение. Но порою оно более действенно, чем прямая благодарность.

К косвенному поощрению также можно отнести комплимент как выражение некоторого преувеличения личных и деловых качеств человека. В психологическом отношении комплимент создает отношения аттракции (доверия, симпатии, привлекательности). Человек слышит в свой адрес приятные слова, он получает удовольствие и настроен поддерживать подобные отношения.

**Паритетные начала** служебного этикета основываются на ряде важных принципов. Первый из них – равенство. Эффективность согласованного действия, делового обсуждения увеличивается тогда, когда перед обсуждением дела все равны, независимо от должности, возраста, статуса, стажа работы и т.п.

Есть много моделей достижения равенства позиций при обсуждении делового вопроса. Флотская модель, например, предполагает обсуждать тактику предстоящего сражения в кают-компании флагмана, начиная с мнения самого младшего по званию и возрасту офицера. Модель круглого стола предполагает свободный обмен мнениями, в которой регламент гарантирует каждому право выступления, независимо от воли спикера. «Мозговой штурм», уравнивая всех перед регламентом, отдает приоритет тому, чьи идеи оказываются свежее, актуальнее.

Конечно, не каждое производственное совещание следует проводить как рекогносцировку перед боем ли как «мозговой штурм», но тем не менее следует добиваться устранения администрирования, навязывания точки зрения начальства.

Паритетные начала достигаются и упорядочением обращения. Начальственное, панибратское «ты» подчиненному в ответ на его «вы» никак не будет соответствовать идее равенства. Форма обращения должна быть одинаковой.

### **Трудности служебной коммуникации**

Трудности связаны не только с конфликтом, спором, выработкой соглашения. Коммуникация является коллективным действием, взаимодействием, и уже поэтому в ней возникают свои сложности.

Можно выявить, по крайней мере, 30 основных ошибок, которые наблюдаются в процессе коммуникации. Эти ошибки классифицированы по группам.

**Группа 1. Отправление сообщения**

1. Сообщение плохо сформулировано и изложено.
2. Сообщение не является полным и достаточным.
3. Плохо подобраны коды сообщения (неточны, двусмысленны, неизвестны получателю).
4. Переданы ошибочные данные.

**Группа 2. Получение сообщений**

1. Сообщение не понято (понято не полностью).
2. Сообщение понято неправильно.
3. Имеет место предвзятое отношение получателя к сообщению отправителя.
4. Сообщение вообще не получено.
5. Получение сообщения не подтверждено (оставлено без ответа).

**Группа 3. Личные установки**

1. Невнимательность при отправке и получении сообщения.
2. Недостаточная заинтересованность.
3. Некомпетентность.
4. Поспешность, нервозность, чрезмерная эмоциональность.
5. Агрессивность.
6. Несоблюдение правил коммуникации.

**Группа 4. Коллективное действие**

1. Отсутствие общей цели.
2. Борьба за лидерство, подменяющая общую цель.
3. Слишком большая зависимость от лидера.
4. Недоверие к лидеру.
5. Чрезмерная авторитарность.
6. Отсутствие лидера, авторитета.

**Группа 5. Организация**

1. Плохая организация группы, отсутствие распределения функций между участниками.
2. Отсутствие метода работы.
3. Отсутствие контроля.
4. Недостаточно развитая структура коммуникации.
5. Структура коммуникации неадекватна решаемой проблеме.
6. Структура коммуникации является слишком жесткой.
7. Сосуществует сразу несколько структур коммуникации, не согласованных друг с другом.

Все эти трудности процесса коммуникации в систематизированном виде достаточно очевидны.

Обратим внимание на последнюю группу, в частности, контроль коммуникации.

**Шесть ошибок, разрушающих общение**

Коммуникация – это организованное, управляемое общение, отрегулированное в соответствии с правилами, нормами, стереотипами. Поэтому важной задачей в процессе коммуникации является контроль. Он включает в себя контроль подготовки, формулирования, отправки и получения сообщения. Если такого рода контроль не осуществляется, то коммуникация превращается в неуправляемый процесс. Отсутствие контроля – одна из главных ошибок и трудностей коммуникации порождает свои ошибки, трудности, вызывающие непонимание, недоверие и затруднения.

Контроль, равно как и самоконтроль, – это то действие, которое делает процесс коммуникации устойчивым. Методы контроля – это управленческое общение. Рассмотрим основные ошибки.

**Ошибка 1.** Контроль, ограниченный инцидентами.

Нормальный контроль – постоянная задача. Он не должен приурочиваться к исполнимым событиям или случаям. Контроль должен включать внимательность, профессиональность, добросовестность, быть нормой для всех сотрудников.

**Ошибка 2.** Тотальный контроль.

Перепроверить всю полученную информацию, конечно, можно, но не всегда. Кроме того, что тотальный контроль порождает чувство недоверия и соответствующей атмосферы в коллективе, он еще говорит либо о специфических психологических качествах «контролера», либо о нем как профессионале, не умеющем «читать с листа» информацию.

**Ошибка 3.** Скрытый контроль.

Принцип «доверяй, но проверяй» к этому не имеет отношения. Партнерство в общении, доверительность предполагает искренность и правдивость. Отсутствие этих качеств затрудняет общение, а обнаружение «тайной проверки» может просто оскорбить партнера. Это сразу создает атмосферу подозрительности, поисков «комфорта», мнений о мошенничестве, фальсификации документов, злоупотреблениях. Такое общение, естественно, не может рассчитывать на полноценность.

**Ошибка 4.** Избирательный контроль.

Осуществлять контроль только избранной, любимой темы, а остальные оставлять без проверки – значит вызвать сомнения в своих знаниях. Контролировать лишь «любимчика» или, наоборот, того, кто находится в «опале», тоже не метод. Не самой удачной формой контроля является и проверка того, что просто попало в поле зрения.

**Ошибка 5.** Контроль ради форм.

Такой контроль – как формальная принципиальность. Он вызывает лишь чувство досады своей поверхностью, случайной избирательностью, бесцельностью, тратой времени и усилий. Лучше не контролировать вообще, чем контролировать формально. Но, с другой стороны, отсутствие контроля – самый зримый сигнал о незаинтересованности, а последняя никак не может быть хорошим основанием коммуникации.

**Ошибка 6.** Контроль из недоверия.

Естественно, что недоверие предполагает проверку. Однако подозрительность, скорее всего, свидетельствует о недоверии к себе. Нужно либо не вступать в общение с партнером, к которому испытываешь чувство недоверия, либо, вступив в коммуникацию, не оскорблять последнего необоснованными подозрениями. Неспособность подбирать себе надежных партнеров проецирует собственные недостатки на других.

### Внешний вид

#### Одежда делового человека

Самая распространенная и наиболее признанная сегодня одежда бизнесменов – костюм. Костюм – визитная карточка делового человека. Прежде всего, смотрят, как человек одет. Первое впечатление надолго остается в памяти людей, с которыми мы знакомимся. Поэтому пренебрегать своим внешним видом – непростительная ошибка.

Например, аккуратность и подтянутость в одежде часто ассоциируются с организованностью в работе, с умением ценить свое и чужое время. Расхлябанность – синоним суетливости, забывчивости.

#### Правила ношения костюма:

1. Никогда не надевайте одновременно костюм и спортивную обувь. Эти вещи несовместимы по своему предназначению.



2. Надев костюм, не берите сумку спортивного типа. Желательно носить бумаги и необходимые вещи в дипломате, портфеле или папке. Если же возникла необходимость, сумка должна быть однотонного цвета.

3. Если вы надели костюм, всегда надевайте галстук. Галстук к костюму необходим. Деловой костюм без галстука не носят. Исключения – пиджаки спортивного покроя, которые могут быть надеты даже на футболку. Но такие пиджаки не принадлежат к деловой одежде.

Недопустимо носить двубортные пиджаки без галстука.

4. Сорочка, надеваемая с костюмом, должна иметь длинные рукава. Считается элегантным, если манжеты сорочки выглядывают из под рукавов пиджака примерно на 1,5–2 см.

Лучше всего подобрать сорочку, на которой нет нагрудных карманов.

5. Не допускайте, чтобы затяжной конец галстука был на виду, выступал из-за его лицевой части.

6. Не выделяйтесь своей одеждой в рабочее время. В повседневном общении неброский костюм считается хорошим тоном.

- Не носите слишком светлые костюмы. Наиболее распространенные цвета – темно-синий, темно-серый.

- Не надевайте пестрые или темные сорочки.

- Галстуки не слишком яркие и без броских узоров.

- Носки темных расцветок.

7. Если вы не знаете, какие туфли или сорочку выбрать, то предпочтите белую сорочку и черные туфли.

8. В завязанном состоянии галстук должен касаться нижним концом пряжки ремня.

9. Ширина галстука должна быть соразмерной ширине лацканов пиджака.

10. Галстук должен быть светлее костюма и темнее сорочки.

11. Не допускайте несовместимости узоров, то есть два элемента костюма подряд не могут иметь узор.

#### **Несколько простых советов:**

1. Светлые костюмы носите днем, темные – вечером.

2. В официальной обстановке пиджак должен быть застегнут.

Полностью расстегнуть пуговицы пиджака можно во время ужина или сидя в креслах театра. Поднимаясь, необходимо застегнуться на верхнюю пуговицу.

3. Держите выходной костюм в полном порядке всегда.

Это же относится к обуви, носкам, запонкам.

4. Костюм должен быть удобным.

5. Не всегда следуйте за модой. Лучше выглядеть не модно, но хорошо, чем модно и плохо.

6. Имейте при себе два носовых платка. Первый – «рабочий» – находится в кармане брюк. Второй – всегда абсолютно чистый – во внутреннем кармане пиджака.

7. Галстук-бабочку, предназначенный для официальных торжеств или крупных праздников, надевают только к темным костюмам.

Галстук к вечернему костюму лучше всего подбирать из натурального или искусственного шелка.

8. Если галстук шит из качественного материала, то узел развязывают, когда снимают его.

Если галстук шит из недорогого материала, то узел можно не развязывать, а снимать галстук через голову.

#### **Жесты и движения**

Манера держаться – это такой же способ проявлять уважение к окружающим людям, как опрятная одежда, вежливое обращение в разговоре, тактичность.

В манере поведения достаточно велика роль привычек. Они могут как подчеркивать достоинства человека, так и сводить к нулю самые лучшие черты.

Иногда человек ведет себя неестественно и при этом теряет не меньше, чем в предыдущем случае. Быть естественным – одно из главных условий делового человека, так как попытка выглядеть иначе наиболее заметна со стороны.

Жесты и движения являются частью имиджа. Очень часто случается так, что именно жест показывает настроение, лицо человека даже тогда, когда он сам этого не хочет.

Движения не должны быть резкими и быстрыми. Не нужно при разговоре опускать надолго глаза или сидеть в расслабленной позе. Можно расслабиться в часы досуга, но в рабочее время подтянутость – неотъемлемая черта бизнесмена.

Если вы находитесь среди людей, которые старше вас, то в манере держаться стоит быть более собранным, более тактичным, чем среди людей вашего возраста.

Походка не должна быть вялой. Но и не стоит размахивать руками и делать широкие шаги. Наилучший вариант – размеренные движения, прямая осанка.

Сидя на стуле, не нужно раскачиваться, садиться на край, не рекомендуется облокачиваться на стол. Садиться и подниматься нужно не производя шума. Стул не двигают по полу, а переставляют, взявшись за спинку.

Привычки машинально раскачивать ногой, ерзать на стуле, периодически постукивать по нему каблуком относятся к разряду «неудобных». Это может быть воспринято как нежелание продолжать разговор и др.

Беседуя, сидеть лучше всего прямо, не наклоняясь вперед и не откидываясь назад. Наиболее приемлемая для деловой женщины посадка: колени вместе, ступни одна возле другой, голень повернута немного в сторону.

Подпирать голову рукой при разговоре некрасиво. Это может означать скуку или усталость.

Скрещивание рук на груди в принципе допустимо, но этот жест воспринимается собеседником как недовольство или желание прекратить разговор.

Поднятые плечи или втянутая голова означают напряженность, производят впечатление замкнутости.

Для расположения к себе собеседника нужно склонить набок голову. Наклон головы создает впечатление, что человек внимательно слушает.

Не стоит делать то, что может быть рассуждено как затягивание времени в разговоре (закуривание сигареты, протирание стекол очков). Это выглядит попыткой уйти от ответа.

Если женщина садится в машину, она должна сначала сесть на сиденье, а затем втянуть ноги.

Выходя из машины, женщина сначала вытягивает ноги, а затем уж вылезает.

## **ДЕЛОВАЯ ПЕРЕПИСКА, КУЛЬТУРА РЕЧИ**

### **Деловое письмо**

В бизнесе дороже всего ценится время. Поэтому всегда нужно помнить о том, что деловое письмо должно быть кратким, точным и по существу.

Деловая корреспонденция редко охватывает несколько тем. Если все же в письме нужно охватить несколько вопросов, то их желательно отделить один от другого визуально, то есть пронумеровать.

Наилучший вариант – когда деловое письмо содержит ответ на какой-либо один вопрос или однородную информацию. В этом случае письмо получается точным и сжатым.

Что желательно использовать, чтобы написать письмо своему деловому партнеру?

1. Современную оргтехнику.

Писать от руки можно только письма личного характера.

2. Свой собственный фирменный бланк, состоящий обычно из эмблемы фирмы, ее полного названия, почтового и телеграфного адреса, телефона, банковских реквизитов.
3. При возможности желательно использовать свой фирменный конверт, на котором дублируются реквизиты, указанные на бланке.
4. Оставляйте копии отправленных писем.

### Структура письма

Само письмо начинается с точного повторения в левом верхнем углу адреса, написанного на конверте.

С правой стороны пишут дату отправления письма – день, месяц и год полностью. Ниже – обращение, с левой стороны. Начинается оно с той же вежливой формы, которая использовалась перед фамилией вашего адресата на конверте. Фамилию можно указывать без инициалов.

Следующие несколько строк посвящают обычно краткой формулировке темы письма. Если переписка ведется каким-либо конкретным лицом, то письмо заканчивается обычно оборотом «Искренне Ваш». В случае рассылки рекламной корреспонденции и других писем безличного характера фамилию адресата не ставят, а к названию фирмы добавляют название отдела, в который адресовано письмо. Без имени можно писать письмо только фирме или учреждению, но проставлять в адресе оборот: «Генеральному директору», без указания его фамилии и инициалов.

Завершить письмо нужно также вежливой формулировкой. В зависимости от цели письма формулировку изменяют.

При необходимости получить скорый ответ на деловое письмо или запрос можно написать следующее: «Рассчитываем, что вы ответите при первой же возможности».

В конце письма ставят свою подпись и фамилию, ниже указывают должность и название фирмы. Если письмо рекламного характера, то фамилия и подпись не обязательны.

Общее правило для любой корреспонденции – письмо должно свободно помещаться в конверт.

На любой корреспонденции проставляют обратный адрес.

Такие письма, как поздравление человека, кого Вы хорошо знаете, выражение соболезнования, благодарственные письма, лучше писать от руки. Если такой возможности нет, лучше послать телеграмму.

Перед отправкой письма проверьте орфографию.

Не стоит начинать письмо с местоимения «Я».

Постскрипtum (P.S.) выносят вниз, после подписи. Ниже постскриптума ставят свою подпись или инициалы.

Почтовые открытки не используют в деловой переписке. Можно послать телеграмму.

Любое письмо, доверенное вам, требует немедленного ответа. Если вы не можете исполнить просьбу, изложенную в письме, то уведомите об этом сразу же.

На поздравления отвечают коротко.

Если возникла необходимость принести извинения в письме, то его пишут от руки. Отвечать на письмо с извинениями нужно обязательно.

Общее правило для любой корреспонденции – с левого края бумаги по всей длине оставляют свободное поле одинаковой ширины.

### Факсы

При отправке факсов самое главное требование – краткость. Необходимо тщательно сформулировать предложения, проверить, не повторяется ли дважды одна и та же мысль.

Наилучший вариант факса – когда он помещается на одном листе.

Не стоит посылать факс два раза подряд, лучше еще раз созвониться и поинтересоваться, нормально ли прошла копия.

Для того, чтобы послать факс, необходимо:

1. Подготовить документы, которые вы будете отсылать. Документы должны отвечать требованиям делового письма и иметь все необходимые реквизиты.
2. Указать номер своего факса для того, чтобы с вами могли связаться.
3. Проставить номер факса, название города и его код, название фирмы и обязательно фамилию и имя адресата.
4. На бумагах, которые являются официальными, должны стоять печать и подпись ответственного лица.

### Телефонные переговоры

Считается, что самое простое в деловом общении – телефонный разговор. На самом деле это далеко не так. Звонок по телефону должен так же подчиняться требованиям краткости, как деловая переписка и отправка факса.

Первым всегда представляется тот, кто звонит. Если на месте нет того абонента, с которым вы хотели связаться, то представляться не обязательно. Достаточно будет поздороваться и попросить пригласить к телефону интересующего вас человека. Если его нет – узнать, когда он будет на месте, или попросить что-либо передать ему и повесить трубку. Не нужно долго держать трубку, если на другом конце никто не отвечает. Не стоит спрашивать, с кем вы говорите, можно лишь уточнить, правильно ли вы набрали номер и дозвонились ли туда, куда хотели. Если вы ошиблись номером, то при следующем его наборе сразу уточнить, тот ли это номер, что вам нужен.

Поручать сотруднику или секретарю дозвониться до интересующего вас человека позволительно.

Если к телефону просят вашего коллегу, то нельзя выяснять, кто его спрашивает.

В том случае, если вы очень заняты, то телефон лучше отключать или попросить секретаря отвечать на телефонные звонки.

Заканчивает разговор тот, кто позвонил.

Деловая этика базируется на уважении интересов не только своей фирмы, но и партнеров, клиентов и общества в целом. Данное правило распространяется также на конкурентов – запрещается наносить им ущерб приемами, выходящими за рамки конкурентной борьбы. Этика выступает за получение благ максимальным числом участников рынка и равные возможности доступа к ним.

Нарушение прав собственности, присвоение закрытой информации, недостоверная реклама, ущемление свободы потребительского выбора, коммерческий шпионаж вызывают деформацию рыночных отношений, повышают риски и транзакционные издержки. Нечестная информация отталкивает покупателей, дискриминация по непрофессиональным признакам и «переманивание мозгов» искажают отношения на рынке труда. Получение выгодных заказов не на конкурсной основе, а по блату, за взятку или посредством шантажа и угроз также разрушает рынок.

Не секрет, что менеджеры, привыкшие к количественным критериям эффективности и испытывающие нехватку времени, нередко стремятся пренебречь этическими решениями, представляющими для них известные трудности. Очень непросто также оперировать разными уровнями этических норм. Гипернормы могут противоречить микроуровневым нормам и другим конкретным задачам бизнеса. Помочь здесь (хотя и в ограниченной степени) могут стандартные приемы и некоторые новые рекомендации специалистов по введению этических решений в практику управления.

Предметом особенно пристального внимания этические проблемы деловой жизни стали в США. Обязательные курсы этики читаются не только на философских и теологических факультетах, но и в различных школах бизнеса. Крупные компании организуют курсы этики для своих сотрудников. Многие фирмы создают корпоративные этические кодексы, формулируя в письменном виде этические принципы корпорации, правила поведения, ответственность администрации по отношению к своим работникам. Однако издание этического кодекса нередко служит простой уступкой общественному мнению и является как первым, так и последним шагом в решении этических проблем. Моральный уровень управляющих ниже, чем представителей других профессий.

И все-таки внимание общественности к этическим проблемам вынуждает руководителей организаций производить этический анализ своей деятельности. От сетований на неуловимый и не поддающийся контролю характер морали, что является общим местом исследований по этике, делаются попытки перейти к превращению этических аспектов деятельности организации в планируемый и контролируемый порядок, институционализировать мораль.

Идеальных управленческих решений, абсолютно приемлемых для всех заинтересованных сторон, практически не существует. Овладение же стандартными приемами позволяет менеджеру объяснить свое решение заинтересованным сторонам, а последним – оценить качество моральных аргументов.



## Тема 7.

---

### Роль мотивации персонала в рамках организационного поведения

*Она меж делом и досугом  
Открыла тайну, как супругом  
Самодержавно управлять,  
И все тогда пошло на стать...*

А. С. Пушкин. Евгений Онегин

Для того чтобы кадровая политика фирмы была нравственной, необходимо строить ее, учитывая множество факторов.

Почему люди работают? Почему одни люди делают легкую работу и остаются недовольны, а другие делают тяжелую работу с удовольствием? Что нужно предпринять для того, чтобы люди работали лучше и производительнее? Как сделать работу увлекательнее? Что вызывает желание работать? Эти и многие другие вопросы возникают при управлении персоналом.

В нашей стране уделялось и уделяется очень мало внимания данной проблеме, несмотря на всю ее сложность и неразработанность. На протяжении десятилетий в отечественной экономике господствовал технократический подход к хозяйствованию на уровне предприятий, когда во главу угла ставили технологию, производственные планы, бюджеты, административные распоряжения, а роль работников отодвигалась на второй план. В целом это привело к сужению трудовой мотивации и к отчужденности работников, к падению заинтересованности в труде и низкой производительности. Поэтому не удивительно, что, по данным сравнительного исследования, работу считают главным делом жизни в США 50% населения, в Швеции – 45%, а в пределах бывшего СССР – всего лишь 10%.

Произошедшие в последние годы изменения отношений собственности лишь усугубили проблему трудовой мотивации. Практика отвергла представление, согласно которому либерализация и приватизация автоматически снимут вопрос и приведут к появлению высокой заинтересованности работников в производительном труде. Они оказались несоответствующим современной хозяйственной реальности.

Поэтому отечественным предприятиям приходится действовать методом проб и ошибок, самостоятельно нащупывая наиболее подходящие и действенные методы организации и поощрения труда.

Руководители процветающих фирм любят повторять, что главный потенциал их предприятий заключен в кадрах. Поэтому нужно научиться эффективному управлению персоналом, и путь к этому лежит через понимание мотиваций человека.

Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему стимулирования труда.

Постараемся выяснить, как возникает или чем вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, какие стимулы есть в распоряжении органов управления, как осуществляется стимулирование персонала к

эффективному и производительному труду.

Перед любой фирмой для ее благополучной деятельности ставятся определенные задачи. Все задачи, поставленные перед фирмой относительно размера прибыли, доходов, освоения доли рынка – могут быть достигнуты, но недостаточно только иметь квалифицированные кадры. Необходимо так организовать труд, чтобы каждый работник, независимо от своих личных проблем, прилагал максимум усилий для выполнения поставленных задач.

Существует стойкое заблуждение, что только высокая оплата побуждает человека трудиться лучше и что проблем дисциплины на предприятии в условиях рыночной экономики не существует. Тем не менее, проблемы дисциплины существуют и обычно решаются двумя способами. Первый – высокая оплата труда. Стремление человека удовлетворить свои потребности и заставляет его зарабатывать больше, работать максимально эффективно. Предполагается, что труд организован на высоком уровне, иначе предприятие разорится или будет с помощью государства выплачивать работнику минимальную заработную плату. Второй способ, с помощью которого, как считают многие, можно решать проблемы дисциплины, – активное увольнение всех, кто не вписывается в коллектив, – перестал справляться со своими задачами.

Раньше считалось, что истинные побуждения, которые заставляют человека отдавать работе максимум усилий, трудно определить, и они чрезвычайно сложны. Чтобы разобраться в них, прибегают к понятию потребности и мотива.

## 7.1. Потребности

*Потребностями* называются физиологические или психологические ощущения недостатка чего-либо. Это то, от чего человек стремится освободиться, так как пока потребности существуют, они дают о себе знать и требуют устранения. Люди по-разному реагируют на них: удовлетворяют, подавляют или вовсе не реагируют. Потребности, также как и их удовлетворение, могут быть осознанными и не осознанными. До сих пор нет одной всеми принятой идентификации определенных потребностей. Однако большинство психологов соглашаются, что потребности в принципе можно классифицировать как первичные и вторичные.

*Первичные потребности* являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребности в пище, воде, потребность дышать, спать и сексуальные потребности.

*Вторичные потребности* по своей природе психологические. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и т.д.

Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с возрастом и опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

Существуют и другие классификации потребностей. В 1940-е годы психолог Абрахам Маслоу и Генри Мюррей предложили разделить потребности на пять основных категорий:

1. **Физиологические потребности** необходимы для выживания. Они включают в себя потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2. **Потребности в безопасности и уверенности в будущем** включают потребности в защите от физических и моральных опасностей со стороны окружающей среды и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

3. **Социальные потребности**, иногда называемые потребностями в причастности, включают в себя чувство принадлежности к кому-либо или чему-либо, чувство, что тебя

принимают другие, чувство социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. **Потребности в уважении** включают в себя потребности в самоуважении, личных достижениях, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. **Потребности самовыражения** – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

В основе этой схемы (рис. 28) лежит допущение, что доминирующие потребности, расположенные внизу, должны быть более или менее удовлетворены до того, как человек может осознать наличие потребностей, расположенных вверх, и быть ими мотивированным. Следовательно, потребности одного типа должны быть удовлетворены полностью, прежде чем другая, расположенная выше потребность, проявится и станет действующей. Удовлетворение потребностей, расположенных внизу иерархии, делает возможным осознание потребностей, расположенных выше в иерархии, и их участие в мотивации. По Маслоу, это последовательное расположение основных нужд в иерархии является главным принципом, лежащим в основе организации мотивации человека. Он исходил из того, что иерархия потребностей распространяется на всех людей, и что чем выше человек может подняться в этой иерархии, тем большую индивидуальность, человеческие качества и психическое здоровье он продемонстрирует.



Рис. 28. Иерархия потребностей (пирамида Маслоу)

Маслоу допускал, что могут быть исключения из этого иерархического расположения мотивов. Он признавал, что творческие люди могут развивать и выражать свой талант, несмотря на серьезные трудности и социальные проблемы. Также есть люди, чьи ценности и идеалы настолько сильны, что они готовы скорее переносить голод и жажду или даже умереть, чем отказаться от них. Например, общественные и политические активисты в Южной Африке, Балтийских государствах и Восточно-европейских странах продолжают свою борьбу, несмотря на усталость, возможность тюремного наказания, физические лишения и угрозу смерти. Наконец, Маслоу предполагал, что некоторые люди

могут создавать собственную иерархию потребностей благодаря особенностям своей биографии. Например, люди могут отдавать больший приоритет потребностям уважения, а не потребностям любви и принадлежности. Таких людей больше интересует престиж и продвижение по службе, а не личные отношения или семья. В целом, однако, чем ниже расположена потребность в иерархии, тем она сильнее и приоритетнее.

Ключевым моментом в концепции иерархии потребностей Маслоу является то, что потребности никогда не бывают удовлетворены по принципу «все или ничего». Потребности частично совпадают, и человек одновременно может быть мотивирован на двух и более уровнях потребностей. Другими словами, если потребность удовлетворена, то не всегда она прекращает мотивирующе воздействовать (например, потребность в уважении).

Маслоу сделал предположение, что средний человек удовлетворяет свои потребности примерно в следующей степени:

- 85% – физиологические;
- 70% – безопасность и защита;
- 50% – любовь и принадлежность;
- 40% – признание;
- 10% – самоактуализация.

К тому же потребности, появляющиеся в иерархии, возникают постепенно. Люди не просто удовлетворяют одну потребность за другой, но одновременно частично удовлетворяют и частично не удовлетворяют их. Следует также отметить, что неважно, насколько высоко продвинулся человек в иерархии потребностей: если потребности более низкого уровня перестанут удовлетворяться, человек вернется на данный уровень и останется там, пока эти потребности не будут в достаточной мере удовлетворены.

В качестве примера можно привести следующий список конкретных ценностей для человека:

- Здоровье.
- Семья.
- Работа.
- Дом.
- Любовь.
- Деньги.
- Досуг.
- Образование.
- Путешествия.

Несмотря на очевидную красоту и логичность теории иерархии потребностей, сам А. Маслоу в своих письмах отмечал, что теория, сделавшая его знаменитым, применима к пониманию потребностей человечества в целом, как философское обобщение, но никоим образом не может использоваться в отношении конкретного индивидуума.

Несколько иную классификацию потребностей дает теория Дэвида МакКлелланда. Он считал, что людям присущи 3 потребности: власти, успеха и причастности. У разных людей может доминировать та или другая из них. Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении. Люди, ориентированные на власть, проявляют себя как откровенные и энергичные индивидуумы, стремящиеся отстаивать свою точку зрения, не боящиеся конфликтов и конфронтации. Люди с потребностью власти – это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном и наиболее употребляемом значении этого слова. Если у этих людей отсутствует склонность к тирании, то эти люди являются отличными организато-

рами и лучше всего проявляют свои способности, влияя на других людей.

Потребность успеха также находится у Маслоу где-то посередине между потребностью в уважении и самовыражении. Люди, у которых преобладает потребность в успехе, как правило, не склонны к риску, способны брать ответственность на себя. Как отмечает МакКлелланд: «Неважно, сколь сильно развита у человека потребность успеха. Он может никогда не преуспеть, если у него не будет для этого возможностей, если его организация не предоставит ему достаточную степень инициативы и не будет вознаграждать его за то, что он делает». Таким людям организация должна предоставлять большую степень самостоятельности и возможность доводить дело до конца.

Мотивация на основании потребности причастности по МакКлелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут увлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения.

В целом, с теорией МакКлелланда нельзя не согласиться, но нам кажется, что ее недостаток в том, что в ней не рассматриваются первичные потребности, имеющие немаловажное значение в теории мотивации.

Известный австрийский ученый В. Франкл дал основательный анализ еще одной человеческой потребности – потребности в смысле жизни. Он рассматривал ее как наиболее важную в структуре личности, имеющую отношение к различным видам деятельности людей, включая и трудовую.

Неудовлетворение потребности в смысле жизни, которую люди не всегда могут осознать и сформулировать, часто приводит, по В. Франклу, к возникновению «экзистенциальной фрустрации». Удовлетворение этой потребности находится в прямой зависимости от личностных особенностей людей и их воспитания.

Из вышесказанного видно, что у любого здорового человека в каждый момент времени есть потребность или даже широкий спектр различных потребностей.

## 7.2. Мотивы и мотивация трудовой деятельности

Как было сказано, у каждого человека есть потребности, которые пробуждают в нем стремление удовлетворить их.

**Побуждение** – это состояние недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели (цель в данном случае – это удовлетворение потребности). Психологи отмечают, что стремление (побуждение) удовлетворить потребность служит **мотивом** к действию. Мотивы труда формируются, если:

- в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, нужных для удовлетворения существующих потребностей человека;
- для получения этих благ необходимы трудовые усилия работников;
- трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Если же критерием в распределительных отношениях служат другие факторы (должность, квалификация, степени, разряды, звания и пр.), то формируются мотивы реализации этих факторов, которые не всегда предполагают трудовую активность работника, т.к. могут достигаться при по-



мощи других видов деятельности.

Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения. Если получение искомого блага не требует особых личных усилий, либо это благо очень трудно получить, т.е. требуются сверхусилия, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том, и в другом случае работник пассивен. При частом повторении таких ситуаций появляется так называемый «феномен выученной беспомощности», исключающий трудовую активность.

Мотивы труда разнообразны. Они делятся по потребностям, которые работник стремится удовлетворить посредством труда, по тем благам, которые требуются для удовлетворения потребностей, по той цене которую работник готов заплатить за получение искомого блага. Общее у них только то, что удовлетворение потребностей, получение желаемых благ обязательно связаны с трудовой деятельностью.

На основе потребностей можно выделить несколько групп мотивов труда, это:

- мотивы содержательности труда;
- мотивы его общественной полезности;
- статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности;
- мотивы получения материальных благ;
- мотивы, ориентированные на определенную интенсивность.

Следует отметить, что зачастую мотив выражает не одну, а сразу несколько потребностей. Например, мотив получения материальных благ основывается на потребности в уважении и общественном признании (состоятельных людей больше уважают и признают в обществе, у них больше прав и льгот, власти), на потребности в безопасности и защищенности (например, человек с высокими доходами может обеспечить себе безбедную жизнь после выхода на пенсию или при получении травмы, которая не позволит работать дальше) и, наконец, на физиологической потребности, которая требует удовлетворения самых элементарных человеческих нужд.

Еще одной особенностью мотивов труда является их направленность «на других» и «на себя», т.е. «Что работник отдает обществу?» и «Что получает взамен?». Причем чем глубже разрыв между этими понятиями, тем меньшее значение имеют для работника такие трудовые мотивы, как долг перед людьми, обществом в целом, желание приносить своим трудом пользу не только себе, но и окружающим. Это наиболее явно прослеживается, если существующий уровень оплаты труда работника оказывается значительно ниже стоимости необходимых ему продуктов.

Определим термин «мотивация» следующим образом:

**Мотивация** (лат. *motivatio*) – динамическая система взаимодействующих между собой внутренних факторов (мотиваторов), вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека или животного. Под внутренними факторами будем понимать потребности, желания, стремления, ожидания, восприятия, ценностные установки и другие психологические компоненты личности.

В узком смысле слова, **мотивированную деятельность** можно определить как свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов, а **мотивацию труда** как стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. Мотивация труда является важнейшим фактором результативности работы.

Общепризнанно и распространено, даже среди широких кругов экономистов, несколько иное определение мотивации, которое привели М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хе-

доури [18]: «*Мотивация* – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации». Данное определение, с нашей точки зрения, не совсем корректно, т.к. мы считаем, что *мотивация* – это стремление, побуждение, внутренние психические процессы, а в данном определении ясно сказано, что мотивация есть внешнее воздействие на человека (что в определенном смысле схоже с понятием стимулирования, о чем будет сказано ниже).

Мотивация составляет основу трудового потенциала работника, который в свою очередь состоит из психофизиологического потенциала (способности и склонности, здоровье, работоспособность, выносливость, тип нервной системы) и личностного потенциала, т.е. мотивационного.

Внешне субъект управления может воздействовать на работника, либо принуждая его силой, либо предоставляя какие-то блага. В связи с этим в психологии различают мотивацию двух видов: положительную и отрицательную. *Положительная мотивация* – это стремление добиться успеха в своей деятельности. Она обычно предполагает проявление сознательной активности и связана определенным образом с проявлением положительных эмоций и чувств, например, одобрение работников.

К *отрицательной мотивации* относится все то, что связано с применением осуждения, неодобрения, что влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном, но и в психологическом плане. При отрицательной мотивации человек стремится уйти от неуспеха. Боязнь наказания приводит обычно к возникновению отрицательных эмоций и чувств. А следствием этого является нежелание трудиться в данной области деятельности.

Известно, что многократное применение наказания существенно снижает его действие. Такова психологическая закономерность. В результате люди привыкают к отрицательному воздействию наказания и в конце концов перестают реагировать на него. Психологи доказали, что длительно действующая отрицательная мотивация вредным образом отражается не только на результатах труда, но и на самой личности работника.

Парадоксально, но подобное действие оказывает и вознаграждение. Если человек все время получает, например, материальную награду, то со временем оно теряет свою мотивационную нагрузку, т.е. перестает действовать.

Человек не будет трудиться, если у него нет потребности (мотива) в получении предоставляемого блага. Например, если вы хотите заставить работать представителей какого-нибудь отсталого племени, живущего в условиях каменного века, давая им взамен целый чемодан долларов (что для современного человека, безусловно, является ценным), то они будут работать скорее из-за самого чемодана, а не из-за бесполезных, с их точки зрения, бумажных купюр.

Но, бесспорно, на мотивацию работника можно воздействовать, создавая лишь условия для возникновения мотивации или же в процессе воспитания (последнее будет рассмотрено ниже).

Условия являются очень важным фактором при возникновении мотивов. Эти условия Фредерик Герцберг назвал «*гигиеническими факторами*». Психологические, создающие настрой на труд – так пишут об этом Мескон, Альберт и Хедоури.

К «гигиеническим факторам» Герцберг относил:

- условия работы;
- заработок;
- межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными;
- политика фирмы и администрация;
- степень непосредственного контроля за работой;
- социальное положение работника;
- гарантия сохранения работы;

- образ жизни.

По концепции Герцберга, гигиенические факторы не являются активными. Такую функцию выполняют мотивационные факторы: трудовые успехи работника, признание его заслуг, предоставление самостоятельности, служебный рост, профессиональное совершенство, обогащение труда элементами творчества.

Соглашаясь с концепцией Герцберга, мы считаем, что гигиенические факторы сами по себе не приносят удовлетворение, но без них (или при их недостатке) работник остается неудовлетворен своим трудом, вследствие чего мотивация снижается.

Одной из наиболее последовательных современных концепций мотивации деятельности человека, ориентирующей на активизацию человеческого фактора, является концепция профессора Мичиганского университета Д. МакГрегора, который анализирует две условно называемые теории: «теорию Х» и «теорию Y».

**«Теория Х»** (это собственно теория Ф. Тейлора) – авторитарный тип управления, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю. Согласно этой теории, человек ленив и старается избегать работы, поэтому его нужно принуждать, контролировать, направлять, угрожать наказанием, чтобы заставить трудиться. Человек предпочитает, чтобы им руководили, избегает ответственности, не терпит перемен, ему нельзя доверять.

По мнению МакГрегора, люди совсем не таковы от природы и им присущи противоположные качества («теория Y»).

**«Теория Y»** основана на демократических принципах: делегировании полномочий; обогащении содержания работы; улучшении взаимоотношений; признании того, что мотивацию людей определяет совокупность психологических потребностей и ожиданий. Он считает, что внешний контроль не главное и не единственное средство воздействия, т.к. работник может осуществлять самоконтроль, быть ответственным, что он склонен к самообразованию (саморазвитию) и изобретательности.

«Теория Х», – говорит МакГрегор, – приводит к акценту на тактике контроля, на процедурах и методах, дающих возможность предписывать людям, что им надлежит делать, определять, выполняют ли они это, и применять поощрения и наказания. Поскольку в основе лежит предположение, что людей нужно заставлять делать то, что необходимо для успеха предприятия, внимание, естественно, направлено на методы управления и контроля».

«Теория Y», с другой стороны, приводит к тому, что повышенное внимание уделяется природе взаимоотношений, созданию среды, благоприятствующей возникновению преданности, организационным целям, предоставляющим возможность для максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности при достижении их.

Практическим развитием этой теории явилась разработка различных стратегий проектирования и организации труда: «расширение работ» (увеличение «горизонтальной нагрузки» на работника), «обогащение труда» (выполнение более сложной работы, позволяющей раскрыть потенциал личности и усиливающей содержательный аспект), вовлечение работника в процесс обсуждения, анализа и принятия решений – «партиципативность».

В 1981 г. Был предложен еще один подход – **«теория Z»**, вобравшая в себя особенности японского стиля управления. «Теория Z» исходит из того, что партиципативность является основой повышения производительности и базируется на «доверии, такте и близости».

Многообразие взглядов подтверждает, что **мотивация** – это сложный процесс, протекание которого зависит от многих причин. Упрощенно схему мотивационного процесса можно разбить на шесть стадий:

1. Возникновение потребности: физиологической, психологической или социальной.
2. Поиск путей устранения этой потребности.

3. Определение целей (направлений) действия. Человек фиксирует что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить, чтобы устранить потребность.
4. Осуществление действия.
5. Получение вознаграждения за осуществленные действия (либо то, что нужно, либо то, на что он может обменять).
6. Полное или частичное устранение потребности либо неустранение.

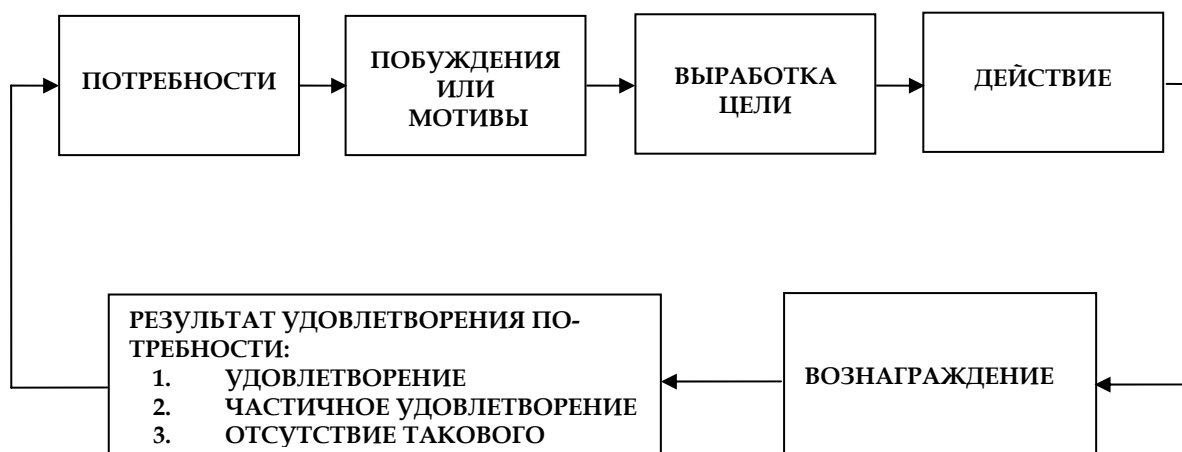


Рис. 29. Упрощенная модель мотивации поведения

Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В общем случае люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Сила мотивации определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник.

Но, согласно *теории ожиданий*, чаще всего ассоциируемое с работами Виктора Врума наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению потребности или приобретению желаемого. В данном случае ожидание можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты, результаты – вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением).

**Ожидание в отношении затрат труда – результатов (З-Р)** – это соотношение между затрачиваемыми усилиями и полученными результатами. Так, например, рабочий на заводе может ожидать, что он получит высокую оценку своей деятельности и повысит разряд, если будет производить продукцию высокого качества с минимальным количеством отходов. Конечно, рабочий может и не рассчитывать на то, что его усилия приведут к желаемому результату. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то мотивация будет ослабевать.

**Ожидание в отношении результатов – вознаграждений (Р-В)** есть ожидание определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результа-

тов. Продолжая приведенный выше пример, отметим, что рабочий может ожидать, что, повысив свой разряд, он будет получать более высокую заработную плату или станет бригадиром. Если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь или достигнутые результаты не повлекут за собой ожидаемые вознаграждения, то мотивация в этих двух случаях будет слаба.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания – это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. *Валентность* – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности (приведенный выше пример с чемоданом долларов).

Если значение любого из этих трех критически важных для определения силы мотивации факторов будет мало, то мотивация и результаты труда будут слабыми. Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой (рис.):

$$\text{МОТИВАЦИЯ} = (З - Р) \times (Р - В) \times \text{ВАЛЕНТНОСТЬ}$$

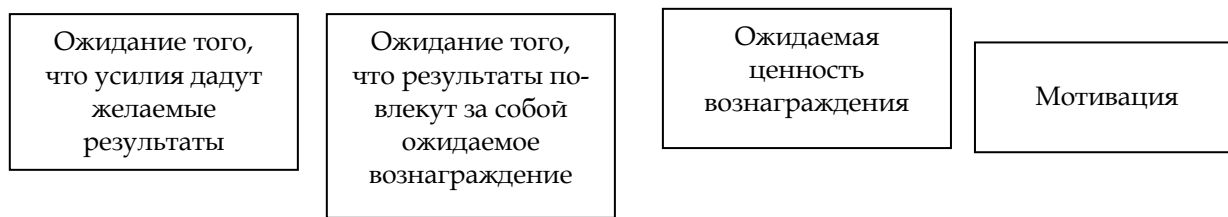


Рис. 30. Факторы силы мотивации

Другое объяснение того, как люди рассматривают и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости. Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждениями других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо попытавшись изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремятся повысить вознаграждение за свой труд. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Отметим, однако, что восприятие и оценка справедливости носит относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками этой же организации или сотрудниками других организаций, выполняющих аналогичную работу. Поскольку производительность труда у сотрудников, оценивающих свое вознаграждение как несправедливое, будет падать, им надо объяснить, почему существует такая разница. Надо пояснить, например, что более высокооплачиваемый коллега получает больше потому, что он обладает большим опытом, позволяющим ему производить больше. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо



разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

Можно попытаться решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда за счет сохранения сумм выплат в тайне. К сожалению, это не только трудно воплотить технически, но и заставляет людей подозревать несправедливость там, где ее на самом деле нет. Кроме того, если сохранить размеры зарплаток сотрудников в тайне, то (как это следует из теории ожидания) организация рискует потерять положительное мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе.

Синтезом теории ожидания и теории справедливости стала модель Портера – Лоулера. В их модели, показанной на рис. 31, фигурирует 5 переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

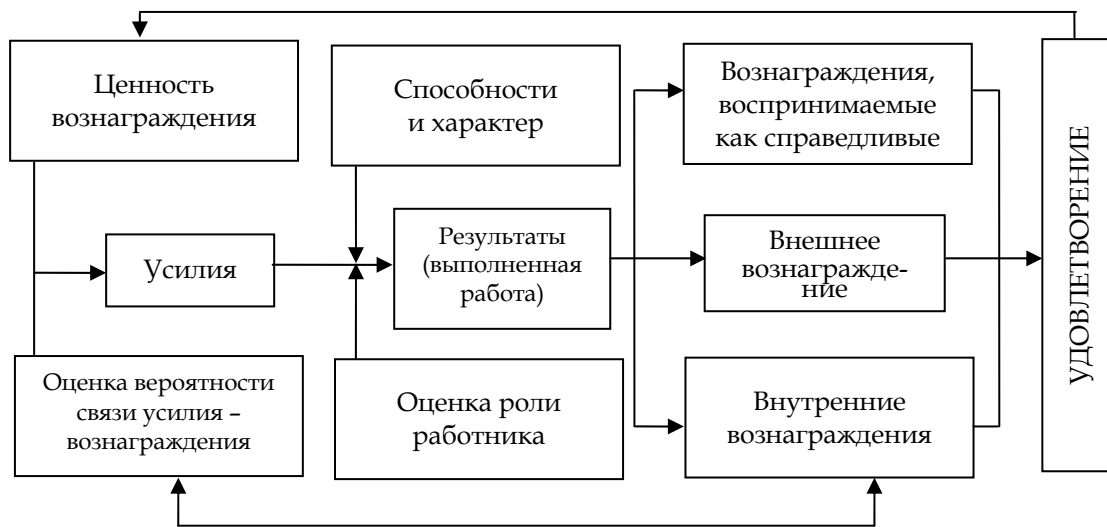


Рис. 31. Модель Портера – Лоулера

Согласно модели Портера – Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера – Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения за достигнутые результаты.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что на сей счет думает большинство управляющих. Они полагают, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря иначе, довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результативности.

Но данная модель обладает, с нашей точки зрения, некоторыми существенными недостатками. Во-первых, в нее не включен такой объективный фактор, как условия труда. Еще Герцберг подчеркивал важность этого фактора в процессе формирования мотивации. Во-вторых, в модели отсутствует основополагающий фактор – потребности. Ведь без существования действующих потребностей человек не будет вступать в трудовые отношения.

В связи с этим можно отметить, что в модели отсутствуют условия входа и выхода из трудовых отношений и предполагается, что работник уже вступил в них.

С учетом этих замечаний мы синтезировали на основе вышеприведенных теорий следующую мотивационную модель (рис. 32).

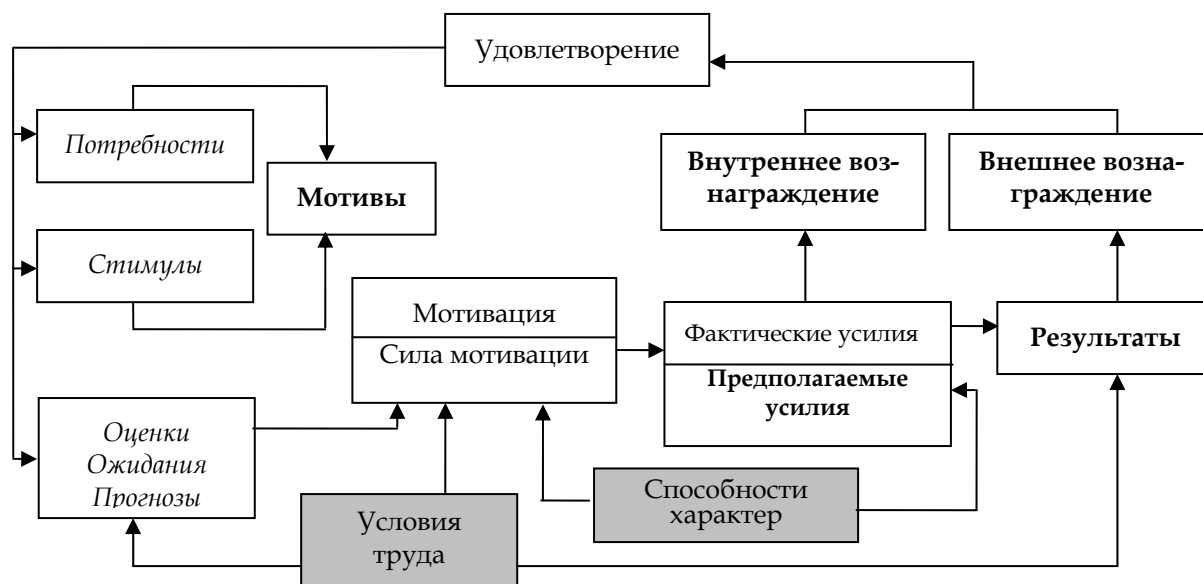


Рис. 32. Модель трудового поведения работника

Поясним некоторые элементы и связи данной модели. Курсивом выделены входные переменные – это потребности, стимулы, оценки, ожидания и прогнозы. Следует обратить внимание на особый вид: связи стимулы – мотивы и потребности – мотивы. При отсутствии любой из них мотивы труда, а следовательно и мотивация не формируются. Темным фоном в модели выделены независимые факторы: условия труда, способности и характер. Эти факторы в сумме с оценками, ожиданиями и прогнозами влияют на силу мотивации, которая, в свою очередь, определяет уровень предполагаемых работником усилий. Фактические же усилия зависят от способностей, квалификации, черт характера. Именно уровень фактических усилий и, следовательно, результаты труда интересуют руководящие органы. Также следует обратить внимание на наличие таких элементов, как стимулы и вознаграждения – понятия очень близкие по значению. Но при рассмотрении этой модели во времени смысл этих понятий становится различным. В данном случае элементы внутреннее и внешнее вознаграждения есть лишь факт их получения, поэтому здесь не просматривается их стимулирующей роли. Остальные связи, думаем, не требуют отдельных объяснений.

Из вышесказанного ясно, что процесс возникновения мотивации очень сложен и зависит от конкретного человека и той ситуации в которой он находится. Понимание этого поможет разобраться, как стимулировать работника к эффективной трудовой деятельности.

### 7.3. Стимулирование трудовой деятельности

В предыдущем параграфе мы говорили, что мотив формируется только тогда, когда у субъекта управления есть блага необходимые для удовлетворения потребностей работника. Далее эти блага рассматривались нами в схеме мотивационного процесса и мо-

дели Портера – Лоулера как вознаграждение. Вознаграждение понимается как нечто, что побуждает человека работать. Но в отличие от мотивов, которые являются побуждениями внутренними, вознаграждения побуждают человека к труду, воздействуя на него внешне, т.е. находятся вне сознания человека и вообще по сути своей категорически отличаются от мотивов, т.к. мотив – это внутрипсихические процессы человека выражающиеся в определенной устремленности, а вознаграждения – блага, которые могут в сочетании с соответствующими потребностями способствовать появлению определенной трудовой мотивации (если речи идет о труде, а не о поведении вообще).

Итак, с нашей точки зрения, любые блага, материальные или духовные, удовлетворяющие потребностям человека, если их получение предполагает трудовую деятельность, следует называть *стимулами труда*. Иными словами, благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Вообще стимулами является все то, что человек считает для себя ценным.

Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых в результате активной трудовой деятельности работник будет трудиться более эффективно и более продуктивно, т.е. выполнит больший объем работ, чем было оговорено заранее. Здесь стимулирование труда создает условия для осознания работником, что он может трудиться более продуктивно, и возникновения желания, рождающего, в свою очередь, потребность трудиться более продуктивно. Это появление у работника мотивов к более эффективному труду и реализация этого мотива (мотивов) в процессе труда.

Хотя стимулы и побуждают человека трудиться, но их одних недостаточно для продуктивного труда. Система стимулов и мотивов должна опираться на определенную базу – нормативный уровень трудовой деятельности. Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он за заранее оговоренное вознаграждение должен выполнять некоторый круг обязанностей. В этой ситуации для стимулирования нет еще места. Здесь сфера контролируемой деятельности и работают мотивы избегания, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявленных требований. Таких наказаний, связанных с потерей материальных благ, должно быть как минимум два: частичная выплата вознаграждения и разрыв трудовых отношений.

Работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Дисциплина несет в себе элементы принуждения, ограничения свободы действий. Однако грань между контролем и стимулированием условна и подвижна, т.к. работник с сильной мотивацией обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения.

Система стимулирования вырастает как бы из административно-правовых методов управления, но не заменяет их, т.к. стимулирование труда эффективно в том случае, если органы управления умеют добиваться того уровня, за который платят. Цель стимулирования не только побудить человека работать вообще, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями.

Потребности, которые удовлетворяют стимулы, можно разделить на *внутренние* и *внешние*.

К первым относят чувства самоуважения, удовлетворения от достижения результатов, ощущения содержательности и значимости своего труда «роскошь человеческого общения», возникающего в процессе выполнения работы, и другие. Их также можно называть *моральными стимулами*.

Внешним вознаграждением является то, что предоставляется компанией в замен выполненной работы: заработная плата, премии, служебный рост, символы статуса и

престижа, похвалы и признания, разнообразные льготы и поощрения. Их также можно назвать **денежными** и **материально-социальными стимулами**.

Вышеперечисленные виды стимулов рассмотрим поподробнее, т.к. в совокупности они являются главными элементами эффективной системы стимулирования.

### **Материальное денежное стимулирование**

Деньги – это наиболее очевидный и часто используемый способ, которым организация может вознаградить сотрудников. Применение теории потребностей Маслоу к заработной плате позволяет сделать вывод о том, что она удовлетворяет многие потребности различного типа: физиологические, потребности уверенности в будущем и признании. Отсюда вытекают основные функции заработной платы:

- воспроизводственная;
- статусная;
- стимулирующая.

**Воспроизводственная функция**, как известно, состоит в обеспечении работнику расширенного воспроизводства его рабочей силы на принятом социально-нормативном уровне потребления. Отсюда и исходное значение данной функции, ее определяющая роль по отношению к остальным функциям, тем более в российских условиях, когда по сути все вопросы оплаты труда концентрируются исключительно на возможности достижения достойного уровня жизни. Главное свойство заработной платы – быть основной частью фонда жизненных средств работника. Без этого она не может выполнить ни воспроизводственную, ни стимулирующую функцию.

Воспроизводственная функция заработной платы еще больше нарушается при задержках с ее выплатой.

На основе теории Герцберга можно заключить, что воспроизводственная функция заработной платы есть гигиенический фактор, при отсутствии или недостаточной степени которого у человека возникает неудовлетворение работой, что естественно будет приводить к понижению производительности труда.

**Статусную функцию** заработной платы можно полагать реализованной, если статус, определяемый размером заработка, соответствует трудовому статусу работника в рамках рассматриваемой общественной структуры. Под **статусом** принято подразумевать положение человека в той или иной системе социальных связей и отношений; соответственно трудовой статус – это место данного работника по отношению к другим работникам как по вертикали, так и по горизонтали. Размер вознаграждения за труд – один из важнейших показателей этого статуса. Например, начальник какого-либо подразделения организации стоит по статусу выше рядового работника этого подразделения. Поэтому статусная функция будет выполняться, если оклад, начисляемый начальнику, будет выше, чем оклад рядового работника.

С одной стороны, это может стимулировать работников низших рангов к более эффективной деятельности с целью получения более высокой должности и соответственно более высокого заработка (или любой другой должности с большим окладом), конечно, при условии, что размер оплаты сотрудников на предприятии не относится к ряду конфиденциальных сведений.

С другой стороны, необоснованная, несправедливая (с точки зрения простого работника) дифференциация заработной платы ведет к падению мотивации и, соответственно, результатов труда.

Следующая – **стимулирующая** – функция с позиции руководства наиболее важна: выгодно, чтобы работник выполнял свои функции с наибольшей отдачей. На основании теории ожидания можно сделать вывод, что только при наличии определенных

условий рост заработной платы стимулирует повышение производительности труда. Первое из них состоит в том, что люди должны придавать ей большое значение, т.е. зарплата должна быть основным источником дохода. Второе заключается в том, что люди должны верить в существование четкой связи между заработной платой и производительностью труда и конкретно в то, что увеличение производительности обязательно приведет к росту заработной платы, т.е. размер вознаграждения должен определяться индивидуальным вкладом каждого в общий результат. Вклад же этот воплощает профессионализм, инициативу и трудовые усилия.

Многие отечественные ученые и специалисты отмечают, что заработная плата плохо, а зачастую вообще не связана с конечными результатами труда. Отрыв оплаты отличных трудовых усилий работников вызывает замещение в их сознании трудовой основы заработной платы потребительской, т.е. они определяют ценность вознаграждения не личным трудовым вкладом, а тем, что можно приобрести за полученную заработную плату, а это ведет к ослаблению и гашению стимулирующей функции заработной платы. Более того, в своих притязаниях работник исходит не из того, сколько он может заработать, а из желаемого «потолка» оплаты, который человеку свойственно поднимать все выше и выше, в следствии чего ощущение несправедливости оплаты становится постоянным. Соответственно уменьшается и удовлетворенность заработной платой даже в случае, если бы она повышалась целиком с ориентацией на притязания.

Названные негативные тенденции (обесценивание рабочей силы, неоправданная дифференциация в оплате труда и ее низкая стимулирующая роль) набрали такую силу, что можно говорить об исчезновении в экономике России заработной платы как экономической категории, о превращении ее в некую социальную выплату, не связанную с общественной оценкой ни количества, ни качества, ни результатов труда.

Рассмотрим некоторые системы оплаты труда, применяемые как в России, так и за рубежом.

С точки зрения простоты и доступности наиболее подходящей для многих работников являются повременная и повременно-премиальная система оплаты труда. Однако их существенный недостаток заключается в том, что отсутствие серьезных стимулов для человека, за работой которого к тому же необходим постоянный контроль, снижает производительность труда.

Системы, основанные на сдельной оплате труда, тоже достаточно просты и понятны. Но они трудоемки с точки зрения ведения расчетов, требуют специалистов-нормировщиков, большого документального оформления с учетом изменений в технологии, массы первичных платежных документов (нарядов, рапортов) и т.п. К тому же установление норм времени и расценок зачастую порождает конфликты: каждый претендует на большее по сравнению с тем, что диктуется технологией выполнения работ. Однако сдельная лучше других систем оплаты стимулирует производительность труда. Зависимость очень наглядная: выпустил больше единиц продукции – больше и получил. Что же касается недостатков, то главный состоит в том, что в погоне за увеличением выработки работник порой забывает о качестве.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что денежное вознаграждение заставляет людей трудиться эффективнее при условии, что работник придает ему большое значение, что она напрямую связана с результатами труда и если работник уверен в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. Но часто бывает трудно или экономически не выгодно, а то и в принципе невозможно оценить индивидуальный вклад работника и в соответствии с этим назначить ему заработную плату. Поэтому во многих случаях материальное денежное вознаграждение не может побудить людей работать производительнее, а ведь именно эта задача стоит перед системой стимулирования в целом.



## Материально-социальные стимулы

Как и материально-денежные, материально-социальные стимулы являются внешними вознаграждениями. Но следует заметить, что иногда «гигиенические факторы» Герцберга могут становиться стимулами, и, наоборот, стимулы могут трансформироваться в условия возникновения мотивов («гигиенические факторы»).

При получении вознаграждения, которое выполняет функции стимула, оно утрачивает свойства стимула. Это можно показать на следующем примере. Работнику пообещали, что если он повысит производительность своего труда, его переведут на другую, например, более интересную работу. Здесь перевод на другую работу – стимул, но после того, как он получит это благо (стимул), перевод перестает выполнять роль стимула и становится условием. Поэтому можно сказать, что когда есть потребность в благе и есть возможность его получить – это стимул, если же благо получено и потребность удовлетворена, то бывший стимул становится «гигиеническим фактором». Если же потребность не удовлетворена или удовлетворена частично – благо продолжает играть роль стимула.

К материально-социальным стимулам относят следующие:

1. *Создание необходимых условий высокопроизводительного труда.* К таким условиям относят:

- оптимальную организацию рабочего места,
- отсутствие отвлекающих шумов (особенно монотонных),
- достаточную освещенность,
- темп, режим труда и др.

Хотя всегда предпринимались попытки стандартизировать условия труда, в результате ряда исследовательских работ выяснили, что, например, идеального рабочего места не существует. Приведем следующий пример. На некоем предприятии работали два молодых токаря Виктор Б. и Александр С. Рабочее место замкнутого, сосредоточенного Александра С. было организовано по всем правилам НОТ: все под рукой, никаких лишних движений. Совсем иную картину представляло рабочее место Виктора Б.: заготовки на рабочем столе в нескольких шагах от станка, готовые детали на инструментальной тумбочке с другой стороны. Причем Виктор Б. часто оставлял свой станок в рабочее время, ходил по цеху, разговаривал с товарищами, помогал им. Несмотря на это он выполнял плановую работу так же хорошо, как и Александр. Если Виктора поставить на рабочее место, организованное по принципу экономии движений, он наверняка заскучает, и это отрицательно скажется на его производительности. Получается, что идеальное, с точки зрения общих правил НОТ, рабочее место не отвечает потребности в новых впечатлениях, в повышенной двигательной активности, возникающей как следствие высокой подвижности нервных процессов.

Авторы книги «Мотивы профессиональной деятельности» считают, что невозможно разработать персональное рабочее место для каждого рабочего, но в этом и нет необходимости. Достаточно иметь два-три варианта организации рабочего места, разработанных с учетом основных индивидуальных типов, чтобы работник мог выбрать из них вариант, более ему подходящий. Индивидуализация условий труда является одним из резервов повышения его производительности. Способами такой индивидуализации могут быть индивидуальное регулирование, выбор одного из типовых вариантов или подбор рабочего поста, задания в соответствии с индивидуальными особенностями работника. Эти способы могут быть использованы в процессе рационализации и особенно проектирования различных элементов производственной среды (освещенности, рабочего места, темпа и режима труда, автоматизированности, функциональной музыки и др.), объединяемых нами общим понятием условий труда.

2. *Возможность ухода от монотонного к более интересному, творческому, содержательному трудовому процессу.* Под монотонностью одни понимают объективную характеристику самого процесса труда, другие – только психическое состояние челове-

ка, являющееся следствием однообразия работы. Например, М.П. Виноградов сформулировал понятие монотонности следующим образом: «В физиологической основе монотонности лежит тормозящее действие однообразных повторных раздражителей, и оно проявляется тем скорее и глубже, чем ограниченнее раздражимая область коры, т.е. чем проще состав раздражающей стереотипной системы». Он предложил следующие пять мероприятий или путей борьбы с монотонностью вообще, а при поточном производстве в особенности:

- 1) объединение чрезмерно простых и монотонных операций в более сложные и разнообразные по содержанию;
- 2) периодическую смену операций, выполняемых каждым рабочим, т.е. совмещение операций;
- 3) периодические изменения ритма работы;
- 4) введение дополнительного перерыва;
- 5) введение посторонних раздражителей (функциональная музыка).

Несколько по-иному, можно сказать более «психологично», видит пути предупреждения и преодоления монотонности в работе Н.Д. Левитов (известный российский психолог).

**Первый путь.** При выполнении однообразной работы необходимо проникнуться сознанием ее необходимости, в таком случае повышается роль мотивов, стимулов в работе. Большое значение имеют также результаты работы. Чем яснее и отчетливее человек видит на каждом этапе работы ее результаты, тем больше он заинтересовывается своей работой и тем меньше переживает состояние монотонности.

**Второй путь.** Нужно стремиться отыскивать интересное в однообразной работе.

**Третий путь.** Нужно стремиться к повышению автоматизма рабочих действий, чтобы иметь возможность отвлекаться, например, думать о чем-нибудь интересном. Этот путь, правда, допустим лишь при однообразных и очень простых работах.

**Четвертый путь.** Можно создать внешние условия, ослабляющие впечатление однообразия работы. В некоторых случаях, например, достаточно перенести работу из закрытого помещения на свежий воздух, чтобы она переживалась как менее однообразная.

**Пятый путь.** Введение функциональной музыки.

В качестве одного из примеров преодоления монотонности труда можно упомянуть об очень любопытном опыте, появившемся в последние годы существования Восточной Германии, где широко использовалась система поощрения творческого квалифицированного труда в рамках бригады по очень простому принципу. Известно, что на любом производстве по мере роста производительности труда требуется постепенное сокращение числа занятых. Традиционно высвобождаются те работники, которые наименее качественно и наименее эффективно работают. В условиях германского эксперимента было принято другое решение: в бригаде сокращаются наиболее квалифицированные, наиболее творческие работники, но сокращаются весьма своеобразным образом. Бригаде ставятся условия: ваши лидеры, т.е. те, кто умеет работать лучше всех, смогут перейти на более интересную творческую работу (как правило, на экспериментальное производство), но при одном условии: бригада без них в сокращенном составе сумеет работать столь же качественно и столь же эффективно, как прежде.

В этом случае они получают возможность уйти от монотонного, скучного труда на конвейере и заняться интересной поисковой, творческой деятельностью в рамках экспериментального производства.

Это простейший пример того, как возникают стимулы к повышению производительности труда, связанные с возможностью получить более интересную и творческую работу.

3. **Стимулирование свободным временем.** В результате недостатка свободного времени многие работники трудятся с ощущением хронической усталости, испытывают постоянные нервно-эмоциональные перегрузки. Система стимулирования трудовой активности предполагает оптимальное соотношение рабочего и свободного времени, т.к. у людей кроме самой работы могут быть и другие не менее важные дела, например, занятия спортом, хобби или просто отдых. Фирма «Rider Systems», расположенная в Майами считает, что у ее сотрудников должна быть своя жизнь за стенами офиса. Рекреационный комитет организует разнообразные предприятия для сотрудников и членов их семей, включая поездки в «Disneyland» и «Sea World», различные развлекательные и познавательные программы.

Если работник нуждается в свободном времени, а его целиком поглощает работа, то он будет избегать ее, понижая таким образом производительность труда.

4. **Улучшение отношений в коллективе.** К внутренним условиям создания психологического микроклимата в коллективе, благотворно влияющего на состояние работающих, относят авторитет и особенности личности руководителя, стиль его руководства, совместимость членов коллектива по характеру, ценностным ориентациям, эмоциональным и другим свойствам, наличие влиятельных лидеров в неофициальных группах и отношение этих лидеров к производственным задачам, стоящим перед коллективом и т.п. Все эти факторы накладывают своеобразный отпечаток на психологическую атмосферу в коллективе, на характер и формы межличностных отношений, коллективные мнения, настроения, на целеустремленность, направленность, сплоченность, требовательность, дисциплинированность, самостоятельность, социальную активность, устойчивость поведения в сложной обстановке и т.д. Частые конфликты отнимают слишком много моральных и физических сил, которые могли бы быть использованы в труде.

Здесь интересен японский опыт, обеспечивающий реализацию человеческого потенциала, особенностями которого, по мнению Х. Йосихары, следует считать такие основные признаки (основы кадрового менеджмента):

- **Гарантия занятости и создание обстановки доверительности.** Почему японские руководители так беспокоятся о стабильности рабочей силы? Стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, она укрепляет чувство корпоративной общности, улучшает отношения рядовых сотрудников с руководством и помогает получать информацию от опытных рабочих.

- **Постоянное присутствие руководства на производстве.** «Каждое утро я обхожу завод, чтобы поздороваться с сотрудниками, удостовериться, что на местах не разбросаны и не оставлены без внимания никакие детали, узнать, что происходит на сборочном конвейере», – говорит один из директоров фирмы. Такое поведение типично для руководителя японского предприятия.

- **Гласность и ценности корпорации.** Все уровни управления и рабочие пользуются общей базой данных о политике и деятельности фирмы, в результате чего развивается атмосфера участия в общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность. Так, на дочернем предприятии японской фирмы «Sharp» в Австралии президент раз в полгода собирает руководителей и служащих конторы, завода, склада для обсуждения обстановки в компании. Кроме того, президент встречается по очереди с группой из шести сотрудников во время утреннего и послеобеденного чая.

- **По «теории Z»** каждый работник имеет свободу и работает самостоятельно, без надзора. Такое доверие усиливает убежденность работников в совпадении их индивидуальных целей. Этим и объясняется высокий уровень коллективизма, лояльности и производительности в японских компаниях.

Японский служащий отождествляет себя с нанявшей его корпорацией и убежден, что он является важным и необходимым ее лицом и что ее судьба лежит на его плечах. Одним из проявлений такого отождествления является то, что японцы очень много работают для компании (они, как правило, используют не более половины отпусков; рабочий день заканчивается только по завершении необходимого объема работ; при этом завершение рабочего дня «минута в минуту» считается признаком дурного тона).

Другим методом отождествления работников с компанией является поощрение частных и прямых связей. Существует несколько систем общения: утренние митинги, цеховые собрания и собрания малых групп (кружков качества и ритуальных групп). На них управляющий фирмой обращается к служащим с изложением политики компании, после чего часто проводится утренняя гимнастика, заканчивающаяся скандированием типа «Будем работать напряженно».

Японские фирмы часто проводят церемонии празднования открытия нового офиса, начала нового года или начала службы пожизненно нанятых служащих (1 апреля каждого года), выдающихся рекордов явки на работу и др. Каждую осень устраиваются спортивные встречи и один или два раза в год – коллективные туристические поездки. Когда команды двух компаний играют в бейсбол, футбол или регби, посещаемость высокая. Это увеличивает сплоченность персонала.

В обычном деловом офисе служащие одного отдела занимают одну большую комнату и сидят лицом к лицу вокруг большого стола, благодаря чему они могут легко общаться друг с другом, в том числе и с управляющим.

Японские управляющие и их подчиненные используют общие обеденные комнаты и туалеты. Различия по рангу или классу отсутствуют. Завтракая вместе с управляющим, рабочие чувствуют равенство и отсюда сильную связь с управляющим и компанией.

Распространены и неформальные связи между служащими. Служащие из одного отдела часто ходят в один бар или пивной зал. Любой руководитель может пригласить своих подчиненных в бар для обсуждения проблем, касающихся работы.

В своей книге «Искусство японского управления» Р. Паскаль отмечает: «Японские руководители полагают, что их задачей является уделять как можно больше внимания именно человеческой личности, не сосредоточиваясь в такой степени на других институтах (таких, как правительство, семья или религия). И они полагают, что только тогда, когда запросы личности вполне удовлетворены культурой отношений в корпорации, ее способности могут быть в полной мере использованы для производительного труда, результаты которого в большинстве случаев бывают выдающимися».

**5. Продвижение по службе.** Это один из наиболее действенных стимулов, т.к. во-первых, при этом повышается оклад; во-вторых, расширяется круг полномочий и соответственно работник становится причастен к принятию важных решений; в-третьих, повышается степень ответственности, что заставляет человека работать эффективнее и не допускать промахи и ошибки; в-четвертых, повышает доступ к информации. Словом, повышение в должности позволяет работнику самоутвердиться, почувствовать себя значимым, нужным фирме, что, конечно же, делает его заинтересованным в своей работе.

В современных условиях экономики России эти материальные неденежные стимулы могут особенно широко использоваться в связи с невыплатами и потому невозможностью эффективного денежного стимулирования.

### **Морально-психологические стимулы**

Морально-психологические стимулы ориентированы на мотивацию человека как личности, а не только механизма, призванного выполнять производственные функции. В отличие от вышеописанных стимулов моральные являются внутренними стимулами, т.е. ими нельзя напрямую воздействовать на человека.



Рассмотрим конкретный пример. Над каждым работником в компании устанавливается определенный контроль, т.е. проверяется как он выполняет свои функции, но контролировать деятельность всего персонала невозможно. Поэтому, если мы следим за качественным выполнением одних его функций, то он автоматически перестает или выполняет неудовлетворительно другие свои функции. Например, мы следим за количеством изготовленных им деталей. Осознавая это, он повышает их изготовление в количестве. Казалось бы, факт роста производительности труда налицо, но увеличение количества никак не означает повышение качества, а как раз наоборот: чтобы минимизировать свои усилия работник будет меньше уделять внимание качеству продукции. Тогда органам управления придется установить контроль еще и за качеством деталей, увеличивая, таким образом, издержки.

Но и тогда рабочий может найти пути минимизации усилий, неудовлетворительно выполняя или не выполняя не контролируемые со стороны предприятия функции. В данном примере рабочий может малоэффективно использовать ресурсы, т.е. не будет следить за тем, чтобы уменьшить их расход. Наш пример можно продолжать до тех пор, пока мы не перечислим весь набор обязанностей этого рабочего. При этом, чтобы производительность росла, компании нужно будет установить контроль за всей деятельностью работника, что с экономической точки зрения крайне нецелесообразно. В рассмотренном примере все сложности возникали из-за того, что рабочий стремился избежать работы. Он полностью попадает под действие «теории Х», которая гласит, что люди не любят работать, лишены всякого честолюбия и т.д. Откуда главный вывод: людей нужно принуждать работать, т.е. устанавливать над ними контроль.

Есть еще одна отрицательная сторона установления жесткого контроля. При нем работник начинает четко ощущать себя наемником, а компанию (на которую он работает) – эксплуататором. Давно замечено, что наемник работает гораздо хуже, нежели собственник или соучастник предприятия, т.к. он не будет присваивать результаты труда. Он будет лишь получать заработную плату, которая часто, по оценкам работников, является несправедливой. А собственники или соучастники будут присваивать результаты труда, осуществляя таким образом связь усилия – результаты труда, при наличии которой, согласно теории ожидания, мотивация усиливается.

В рассмотренных выше ситуациях наемный работник не был заинтересован в своей работе, т.к. у него не было внутренних моральных стимулов, таких как удовлетворение от хорошо выполненной работы, чувство собственника и др. При их наличии для высокой эффективности труда не нужно устанавливать контроль за производственным процессом, который отнимает силы и средства.

Как говорилось выше, органы управления не могут стимулами напрямую воздействовать на персонал, они лишь создают условия для их возникновения. Например, на работника можно воздействовать *воспитанием*, т.к. большое значение для возникновения мотивации имеют ценностные ориентации работника. Социальные ценности, приобретенные человеком осознанно или неосознанно и ставшие для него значимыми, превращаются в побудительные силы (мотивы), под действием которых совершаются определенные поступки. В процессе воспитания формируется и изменяется базовая система ценностей. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта управления мотивы человека и, наоборот, ослабить те, которые мешают эффективному управлению персоналом. Этот тип воздействия требует гораздо больше усилий, знаний и способностей для его осуществления. Но его результат в целом существенно превосходит результаты внешнего стимулирования. Организации, освоившие и использующие его в своей практике (наибольшего успеха в данном направлении добились японские фирмы), могут гораздо более успешно и результативно управлять персоналом.



Опыт японских фирм подтверждает, что внутренние стимулы по сравнению с внешними являются более мощными факторами воздействия на работников.

Денежное вознаграждение в виде стимула, как мы предполагаем, предпочитают те люди, у которых не удовлетворены их низшие потребности (нездоровая пища, плохое жилье, неуверенность в завтрашнем дне и пр.). Если же эти потребности удовлетворены, то на смену заработной плате, которая становится лишь гигиеническим фактором, приходят более мощные стимулы – внутренние, под воздействием которых человек работает настолько успешнее, что прибыли, полученные от его деятельности, с лихвой окупают средства, потраченные компанией на удовлетворение низших потребностей персонала.

Таким образом, работодателям выгодно удовлетворить или создать все условия для удовлетворения низших потребностей (высокая заработная плата, предоставление страховки, забота о здоровье), чтобы получить в свои руки самые сильные стимулы – внутренние.

#### 7.4. Модель современной системы материальной мотивации

Проблема мотивирования труда является одной из самых острых проблем, стоящих перед современным российским предприятием. Как правило, отечественные руководители рассматривают систему мотивации как инструмент, базирующийся на персональных выплатах работнику. На подавляющем большинстве российских предприятий система мотивации неотделима от системы начисления фонда оплаты труда, один из лучших вариантов которой может быть графически отражен так (рис. 33):

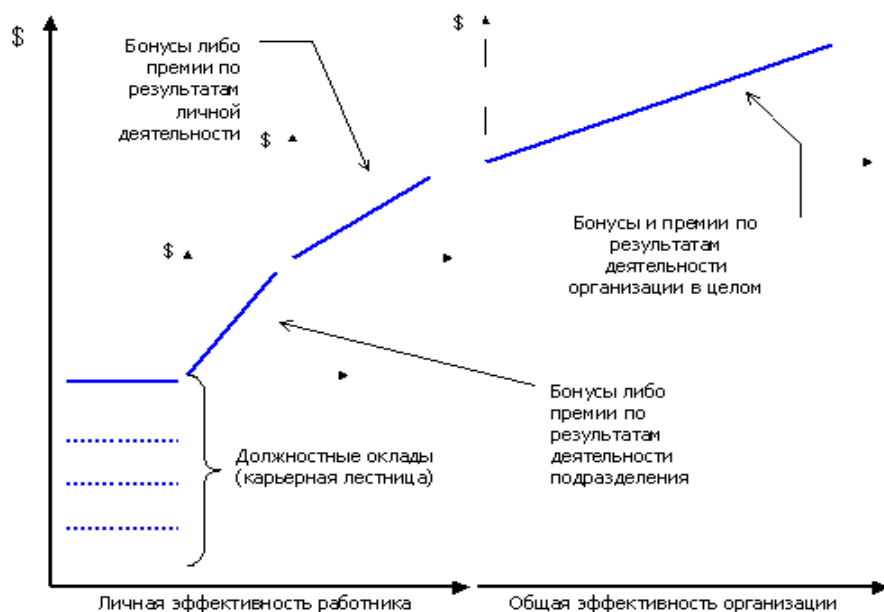


Рис. 33. Схема начисления ФОТ (материального стимулирования)

Согласно принятым системам мотивации, на отечественных предприятиях работник получает:

- базовую заработную плату в зависимости от иерархического уровня управления;
- премии и бонусы по результатам деятельности подразделения за отчетный период;
- премии и бонусы по результатам личной деятельности работника (личные бонусы и доплаты за исполнение проектов, комиссионные, поддержка обучающихся и т.д.);
- премии и бонусы по результатам деятельности организации в целом (годовые бонусы).

Опционы, актуальные, в основном, для западных стран не рассматриваются в этой модели, хотя несут в себе как материальные, так и моральные стимулы. Россия, к сожалению еще не готова к адекватному восприятию концепции «народного предприятия», пока еще слишком авторизованы в сознании риски и прибыли предпринимательской и управленческой деятельности.

Кроме того, на схеме рис. 33 не отражены составляющие «компенсационного пакета», пришедшие к нам с западными компаниями. В целом, «компенсационный пакет» представляет собой систему материального стимулирования (рис. 33) плюс дополнительные льготы (организационные мероприятия) (рис. 34) и дополнительные поощрения работников (рис. 35).

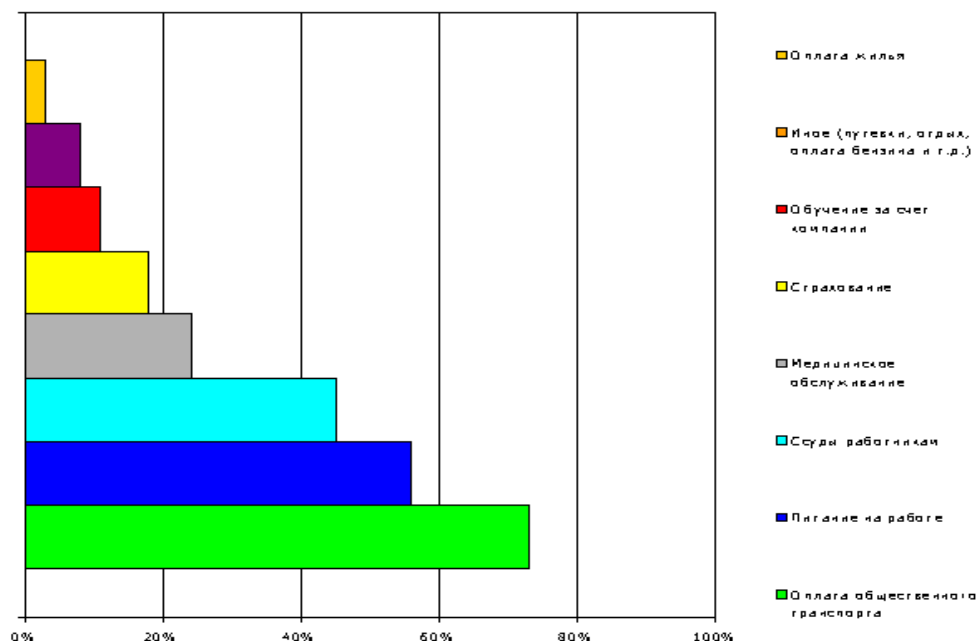


Рис. 34. Состав льгот, применяемых российскими компаниями (в %)

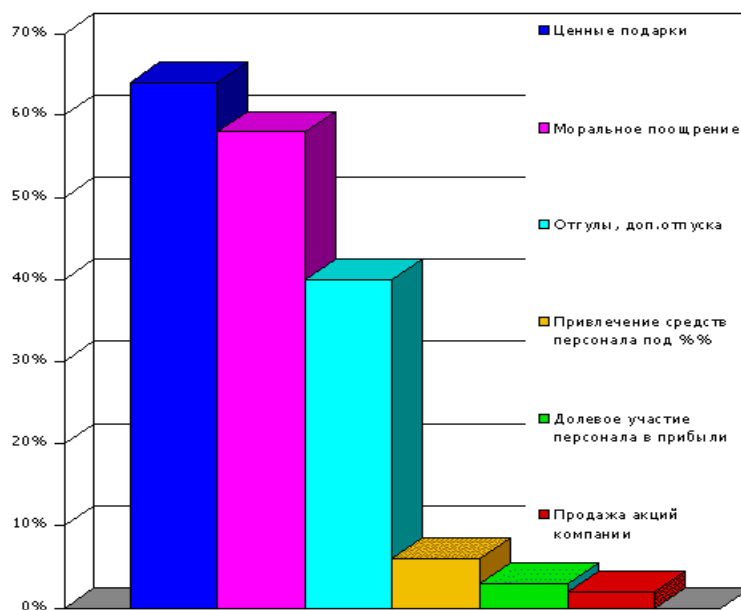


Рис. 35. Дополнительные меры поощрения, применяемые российскими компаниями (в %)

Справедливости ради, надо отметить, что процент российских компаний на рис. 34 и рис. 35, применяющих те или иные льготы и поощрения работников, были определены в ходе опроса компаний, заявивших о применении «компенсационного пакета». Выборка вряд ли может считаться репрезентативной, ее характер, скорее, качественный. Большинство же предприятий России применяют систему мотивации, аналогичную отраженной на рис. 35. Такая схема мотивации достаточно эффективна в силу низкого уровня жизни, и для большинства предприятий сохраняет свою актуальность. Тем не менее, например, на московском рынке, несмотря на внешнюю логичность и взвешенность схемы рис. 35, она постепенно теряет свою эффективность.

Связано это со следующими факторами. Во-первых, при регулярной выплате бонусов, комиссионных и премий, ценность и мотивирующее воздействие резко снижаются: работник привыкает к ним, расценивает их как форму заработной платы, и любое снижение таких, по сути дополнительных, выплат воспринимается как унижение со стороны работодателя.

Во-вторых, начальное мотивирующее воздействие переменной части оплаты труда, как правило, мотивирует творческое начало работника. Но на практике активное творчество работодателям практически никогда не требуется: оно воспринимается как досадное недоразумение, мешающее текущей регулярной работе. Творчество, с точки зрения современного российского собственника-менеджера, может проявлять либо сам собственник, либо высший руководитель, ибо они и только они «лучше знают и несут ответственность». Возникает конфликт на базе взаимного непонимания, мотивирующее воздействие компенсируется негативным отношением к творческим порывам.

Снижение эффективности мотивационных схем по рис. 33 вынуждает работодателя искать новые методы мотивирования персонала. При этом, как правило, моральные «мотиваторы» не принимаются в расчет, поскольку не вполне понятно, для чего их применять. Единственным моральным методом мотивации, традиционно применяемым в России, является метод личного общения. Указанные на рис. 35 «моральные поощрения» в 85% случаев сводятся к личной похвале и в 10% случаев – к похвале (грамоте, благодарности и проч.) перед лицом коллег. Опять-таки проценты указаны исходя из выборки, которая не может считаться репрезентативной. Таким образом, основной моральный фактор – личное общение. Мотивирующих факторов в данном случае несколько (список может быть продолжен):

1. фактор внимания и защиты со стороны высшего руководителя: есть с кем пообщаться, есть на ком проверить свои идеи, есть кому «поплакаться в жилетку» и попросить защиты;
2. фактор «своего парня»: с таким руководителем хочется работать, его хочется поддерживать и неприлично обманывать;
3. фактор сопричастности: близость к центру принятия решений, опережающая информация и обладание конфиденциальной информацией существенно поднимают статус работника;
4. фактор влияния: близкие контакты с центром принятия решений провоцируют «синдром советника», при котором работник стремится оказать эмоциональное либо интеллектуальное воздействие на принимаемые решения. Если такое удастся, работник начинает влиять на руководителя в целях укрепления своего статуса, придавая себе вес как лидеру неформальной группы, возможно даже еще не сформированной.

В общем, российские традиции морального стимулирования характеризуются выражением «доступ к телу». Как показано выше, такие методы мотивации не несут в себе серьезную угрозу бизнесу, поскольку влияние работников на руководителя не связано с эффективностью бизнес-системы в целом, а лишь отражают стремление тех или иных специалистов упрочить свой статус на предприятии.

Похвала перед лицом коллег, иначе говоря, призыв к общественному признанию заслуг работника, начинает пользоваться все большей популярностью отечественных менеджеров. Это связано с тем, что такой вид поощрения несет в себе несколько факторов, которые могут быть использованы в управлении:

1.) фактор статуса – если работника публично похвалили, то значит, что этот работник как бы становится ближе к руководителю, получает моральное право на некую лидирующую позицию;

2.) фактор команды – тот, кого поощрили публично, начинает себя чувствовать членом «команды», у него появляется чувство ответственности за общий результат;

3.) фактор выделения – похвалив кого-либо, руководитель разрушает неформальные связи такого работника, особенно если работник был выделен на фоне негативного отношения к остальным членам группы;

4.) фактор целеполагания – публичная похвала фактически является отражением целей руководителя, показывает работникам «линию партии и правительства».

Этот список также может быть продолжен, что для опытного управленца не составит труда.

Остальные методы морального мотивирования и стимулирования труда, кстати, неплохо себя зарекомендовавшие в советское время, к сожалению, не рассматриваются отечественными предпринимателями и менеджерами в силу непонимания их применимости и неуверенности в их эффективности. Рассмотрению роли и места, но не практики применения, нематериальных методов мотивации персонала и посвящены дальнейшие разделы.

## **7.5. Прикладная концепция мотивации в корпоративно ориентированных организациях**

К корпоративно ориентированным организациям относятся те, которые в постановке основных целей и концепций деятельности руководствуются балансом интересов всех работающих в организации групп персонала, а также ориентированы на развитие и, соответственно, включение всех адекватных организационной и трудовой деятельности способностей каждого работника.

Таким образом, корпоративно ориентированные организации не выделяются из ряда других ни организационными структурами, ни производственными процессами и технологиями. Главная их характеристика состоит в том, что эти организации особо строят отношения между владельцами и персоналом, а также между менеджерами и персоналом. Эти отношения основаны на соблюдении баланса интересов каждой профессиональной группы и организации (предприятия), а также каждой из профессиональных групп относительно другой профессиональной группы.

В данном случае под *балансом интересов* следует понимать не уравнилельные тенденции, и не упрощение подхода к оценке вклада групп персонала, различающихся по уровню квалификации и видам выполняемого труда. Корпоративному подходу к управлению чужды принципы уравнилельности и вульгаризации трудовых отношений. Напротив, корпоративные принципы отношений основываются на дифференциации персонала по индивидуальным вкладам в организацию. Под *результатом деятельности* корпорации подразумевается сумма вкладов, которая включает индивидуальные трудовые вклады и вклад, связанный с реализацией корпоративно ориентированного организационного поведения.

Следует заметить, что корпоративные организационные принципы и отношения воспроизводят поведение каждого человека и каждой группы персонала, которое можно определить как поведение соучастия, взаимодействия персонала всех уровней в любой области деятельности, связанной с осуществлением организацией ее основных целей, прежде всего, целей производственных, и, соответственно, приумножения потенциала персонала корпорации в целом.

Корпоративный труд строится исключительно на различного рода внутриорганизационной кооперации, обеспечивающей наиболее эффективное выполнение производственно-трудовых задач.

В то же время трудовая кооперация сопровождается дифференциацией в оплате труда. В этом, кстати, состоит наибольшая сложность для последовательной реализации корпоративных начал построения организации и соответствующих трудовых отношений. Следует заметить, что только организации с компетентным управлением способны реализовать корпоративно-организационные принципы. Это организации, в которых используются все современные достижения в области экономики труда. Баланс интересов в корпоративно ориентированной организации включает следующее:

- учет всех составляющих индивидуального вклада работника при оценке его труда;
- предоставление возможности участия в инновационной деятельности всем группам персонала;
- развитие всех групп персонала, в том числе использование всех его потенциальных способностей для наращивания трудового, в том числе и творческого потенциала;
- реализация принципа обучающейся организации посредством участия в этих процессах всех групп персонала;
- равный доступ каждой группы персонала ко всем видам оплаты и стимулирования личного вклада в организацию;
- участие организации в жизнеобеспечении персонала на всех этапах его существования;
- сохранение работника в организации при различного рода модернизациях и участие в устройстве его судьбы в случае экономических потерь или другого рода форс-мажорных обстоятельств;
- «включение» в сферу влияния организации не только работника, но и его семьи.

Корпоративно ориентированные организации в качестве результатов труда рассматривают не только непосредственно выполняемые профессиональные обязанности, но и любое участие в решении производственных, управленческих или организационных задач. Все это рассматривается как индивидуальный вклад, последовательно оценивается и поощряется различными стимулами.

Приведем несколько примеров. Корпоративные ориентации отчетливо проявляются на германских предприятиях, особенно индустриальных. Здесь сильно влияние профсоюзов, что сказывается на разработке тарифных соглашений, в которых учитываются основное содержание труда, относящееся к определенной профессионально-должностной позиции, а также соответствующие нормы их выполнения, качество выполнения и оплата труда.

Тарифные соглашения очерчивают рамки выполняемых трудовых обязанностей и соответственно оплаты всей совокупности выполняемых трудовых операций. Все, что находится за пределами оговоренных тарифными соглашениями трудовых затрат, выполняемых или по соглашению с руководителем, или в результате сложившейся традиции, определяется и оплачивается на основе внутриорганизационных нормативов и принятых расчетных технологий. Самое интересное здесь заключается в том, что ра-



ботник по существу не имеет возможности уклониться от выполнения этих обязанностей, так же как организация не уклоняется от соответствующей оплаты или другого стимулирования их выполнения. В этом и состоит один из принципов корпоративного построения организации.

Тарифные соглашения относятся преимущественно к рабочим профессиям. Инженерно-технический и управленческий квалифицированный труд оценивается на основе специального контракта, в котором как в тарифном соглашении предусматриваются определенные профессиональные обязанности и соответствующие им формы и размеры вознаграждения. Контракты также предусматривают разного рода дополнения к выполняемым обязанностям, вызванные обстоятельствами и/или, по поручению руководства, в форме соответствующих размеров вознаграждения и нематериальных стимулов.

Следует обратить внимание на то, что всякий труд в корпоративно устроенной организации вознаграждается. Это может быть вознаграждение в виде дифференцированной зарплаты (тарифы), в виде премии, в виде предоставляемых почестей или привилегий. Данный принцип действует на всех иерархических уровнях персонала: это одна из важнейших составляющих формирования баланса интересов организации и персонала.

Корпоративно ориентированные организации предоставляют возможность участвовать в инновационной деятельности всем уровням персонала. В этом состоит огромный источник наращивания творческого потенциала корпоративных организаций. Обычно в крупных организациях с преобладанием бюрократизированного управления своего рода право на инновационную активность «присваивается» высшими иерархическими уровнями управления. Слово «присваивается» неслучайно поставлено в кавычки. Конечно, официально ни в каких документах это присвоение не отражено. Но технологии инновации реализуются таким образом, что для участия в инновационной деятельности требуются определенная власть, специальные должностные полномочия и т.д.

Это усложняется еще и тем, что бюрократизированные организации ориентированы на централизацию организационного устройства, сопровождающуюся концентрацией властных полномочий в верхних иерархических уровнях. В результате резко сужается поле личной инициативы способных специалистов и менеджеров.

Корпоративно ориентированные организации, напротив, создают специальные механизмы, позволяющие реализовать производственно-экономические инициативы вплоть до формирования специальных автономных структур, которые начинают действовать под управлением конкретных инноваторов. В связи с этим сошлемся на опыт знаменитой корпорации IBM. Известно, что в определенный период своей деятельности, приходящийся на рубеж 70–80-х годов, она стала уступать конкурентам в реализации высокотехнологичных инновационных проектов. Потребовалась специальная реформа управленческой структуры, приведшая к дебюрократизации управления и, как следствие, к ориентации на корпоративные методы управления. В результате этой перестройки были открыты возможности для образования центров прибыли, т.е. инициативных инновационных структур, финансируемых для развертывания деятельности «материнской» организации с последующим распределением прибыли между основными структурами IBM и вновь созданными центрами прибыли. Корпоративный подход позволил огромной организации использовать всю свою финансовую и интеллектуальную мощь для отвоевывания утраченных позиций в своих сегментах рынка. Более того, корпоративный подход обеспечил компании положение лидера в производстве компьютерной техники [25].

Корпоративные организации ориентированы на использование всех потенциальных способностей персонала. Эта сторона также связана с достижением баланса интересов различных групп персонала.

Обычно в организациях постсоветского периода имеет место ориентация на использование подготовленного персонала с одновременным сокращением расходов на его развитие, в частности, расходов на повышение квалификации. В результате наблюдается постепенное снижение квалификации персонала организаций и в то же время ощущается постоянный дефицит в высококвалифицированных кадрах.

Для их привлечения используют своего рода суперстимулы, порождающие сложные конфликтные ситуации внутри персонала как по горизонтали, так и по вертикали. Интересно, что подобная рекрутинговая операция повторяется периодически, приобретая циклический характер. Все это: и постоянный рекрутинг квалифицированных кадров, и конфликты в борьбе за суперстимулы приводят к резкому снижению творческого и в целом профессионального потенциала персонала.

Пока же наши организации не поняли пагубных последствий недовложения средств в развитие профессионализма и творческого потенциала собственного персонала.

Однако корпоративно ориентированные организации даже в кризисных обстоятельствах видят в наращивании профессионализма один из эффективных способов антикризисного управления. В связи с этим можно сослаться на опыт знаменитого менеджера Ли Якокки, осуществившего в свое время выход из кризиса крупнейшей автомобильной корпорации США «Крайслер». Важнейшей составной частью его программы было корпоративное преобразование этого автомобильного гиганта, в том числе и в части развития персонала на всех участках производственного процесса. Данный опыт свидетельствует о том, что фирма не вкладывает достаточных средств в развитие персонала не столько потому, что этих средств у нее недостает, сколько потому, что у фирмы другие ориентации в отношении использования имеющегося персонала и поведения на рынке труда вообще.

Реализация принципа обучающейся организации как важнейшей составляющей ее построения также относится к программе установления баланса интересов между внутренними структурами организации, а также между ней и внешней средой. Концепция обучающейся организации ориентирует ее на превентивное (предохранительное) экономическое и социальное поведение. Не идти за событиями, подталкивающими организацию к изменениям и, следовательно, заставляющими ее напрягать собственные ресурсы и попадать в различные конфликтные ситуации, а напротив, прогнозировать, а лучше планировать изменения во внешней среде и рационально использовать при этом свои собственные ресурсы. Понятно, что такое поведение организации требует от нее учета потребностей внешней среды и учета развития этих потребностей.

Самое главное состоит в том, что совершенствование обучающейся организации должно быть ориентировано на социальное развитие внешней среды. Достижения в социальном развитии внешней среды сами по себе служат весьма эффективными стимулами и создают соответствующую положительную мотивацию у персонала организации.

Равный доступ каждой группы персонала ко всем видам оплаты и стимулирования личного вклада в организацию обеспечивает своего рода корпоративное равноправие всех групп персонала по отношению к существующим в организации мотивационным комплексам.

Равный доступ к различным источникам мотивации всех групп персонала указывает на корпоративные основы организационного строения, что, в свою очередь, создает благоприятную обстановку для проявления экономической и трудовой инициативы. Кроме

того, равный доступ ко всем видам мотивации работает как механизм объединения интересов различных групп персонала, т.е. создания действительно групповых интересов, столь необходимых для реализации корпоративных отношений внутри организации.

Однако равный доступ ко всем видам стимулирования не означает использования уравнительного подхода к вознаграждению. Корпоративный подход к мотивации предполагает только то, что все виды стимулирования должны применяться управляющей подсистемой ко всем профессионально-должностным позициям и группам персонала. Особенно это относится к стимулам, которые определяются нами как материально-социальные: льготы, привилегии, знаки отличия и т.п. В свое время американскими социологами и экономистами было убедительно показано, что льготы, позволяющие персоналу компании приобретать ее акции, являются сильным стимулом, позитивно влияющим как на трудовую активность, так и организационное поведение в целом. Столь же положительно зарекомендовали себя и льготы на приобретение выпускаемой компанией продукции. Более того, многие автомобильные фирмы, предоставляя льготы на приобретение выпускаемых автомобилей, требуют в то же время, чтобы персонал использовал в качестве личного транспорта только эти автомобили.

Сошлемся на опыт крупных японских компаний, использующих равный доступ к стимулам всех групп персонала для поощрения определенного социального поведения работников, а также демонстрации выгоды корпоративного устройства организации. Это относится к повышению зарплаты при образовании семьи, рождении ребенка, покупке жилья и т.п. Все эти стимулы равнодоступны, но не уравнины в абсолютных величинах.

В какой-то мере продолжением предыдущего принципа корпоративного построения является включение организации в жизнь персонала на всех ее этапах. Имеется в виду в первую очередь, сохранение отношений между организацией и ее работниками после выхода последних на пенсию или приостановления работы в организации в силу семейных обстоятельств, например, рождения ребенка и ухода за детьми.

Конечно, продолжение отношений с работником после выхода на пенсию как способ установления баланса интересов может показаться неактуальным и даже необеспечиваемым, своего рода анахронизмом социализма. Но это не так. Каждый человек готовит себя к будущему, в том числе и к будущей старости. Несомненно, что в той или иной степени участие предприятия в повышении благосостояния пенсионеров (бывших работников) является хорошим стимулом для работающих в настоящее время. Другое дело, как это организовано. Это могут быть специальные фонды стимулирования, привилегированные акции, получаемые работником по его выходу на пенсию, периодические выплаты, предоставление льготных кредитов, организация досуга, оплата медицинского обслуживания и т.д.

Зарубежный опыт свидетельствует о разнообразных формах связи между фирмой и ее работником после выхода последнего на пенсию. Пожалуй, общим является то, что все эти льготы и вознаграждения увязываются с личным вкладом работника в период его активного участия в жизни предприятия. Другими словами, стимулируются не только рабочий стаж, должностное положение, но и уровень личной активности и соответственно личный вклад в укрепление экономического положения предприятия.

Баланс интересов организации и персонала состоит и в сохранении работника (но не обязательно его рабочего места) при различного рода модификациях, и в участии в его судьбе в случае невозможности продолжении трудовых отношений и наступления каких-либо форс-мажорных обстоятельств. Корпоративность предполагает обязательность длительных отношений между работником и организацией, поскольку она осно-

выдается на долговременных целях и сложных многоаспектных программах, относящихся к развитию, обучению, наращиванию трудового и творческого потенциала работника. Таким образом, корпоративность предполагает ответственность организации перед работником в течение длительного периода отношений между работником и организацией. Наем на длительный срок является одним из позитивных организационных начал корпоративно устроенных предприятий.

В настоящее время все больше критикуют эту сторону корпоративности. Указывают на то, что организация лишается притока новых кадров, осуществляя политику пожизненного или длительного найма и связывая себя обязательствами перед персоналом. Следует признать эту критику отчасти правильной. Но это относится к некоторым, в основном не массовым профессиям, а именно к профессиям, основывающимся на значительном творческом потенциале, специальных знаниях и опыте. Особенно это касается руководящих профессий. Именно эти профессионально-должностные позиции должны пополняться новыми кадрами при каждой серьезной модернизации или в связи с необходимостью преодоления кризисных явлений в жизни организации. Что же касается рядового персонала, т.е. работников массовых профессий, он может рассматриваться и как источник пополнения вакансий творческих профессионально-должностных позиций, если использовать в работе с персоналом технологии переподготовки, обучения и соответственно планировать карьеру в горизонтальном и вертикальном направлениях.

Включение в сферу влияния организации семей работающего персонала также составляет важный аспект баланса интересов организации и персонала. Это направление деятельности связывается с удовлетворением потребности быть защищенным в изменчивой и усложняющейся социальной среде, предъявляющей все большие требования к социализации и адаптации, в том числе основывающиеся на увеличении средств для выполнения разного рода жизненно важных программ.

Актуальным остается вопрос формирования рабочих династий, т.е. вопрос продолжения трудовых отношений организации с подрастающими поколениями работающего в организации персонала. В данном случае имеется в виду не только рядовой персонал, но и руководящий и инженерно-технический персонал.

Проанализированный нами материал, относящийся к крупным зарубежным фирмам, позволяет прийти к выводу, что в настоящее время эта корпоративная особенность часто используется ими в своей работе. По мнению специалистов, включение династического элемента в построение организации обеспечивает соответственно более высокую и, самое главное, более разностороннюю активность персонала всех уровней, т.е. поведение, которое можно назвать корпоративно ориентированным.

Социальный мир и социальное партнерство позволили в целях повышения мотивации по-новому использовать морально-психологические стимулы, в частности, для организации своего рода соревнования или внутренней профессиональной конкуренции, ориентированной на творческое использование производительных возможностей каждого конкретного рабочего места конкретного предприятия. Это отразилось на организации труда, на подходах к его нормированию и учету. В организации труда стали шире применяться групповые технологии, которые выражаются в бригадных и других подобных формах труда. В связи с этим следует заметить, что всплеск интереса к коллективным методам труда (бригадный подряд), пришедшийся на конец 70-х – начало 80-х годов, в нашей стране является своего рода откликом на развитие корпоративных тенденций в организации труда на западных предприятиях, где в свое время он был широко распространен в автомобильной промышленности и в целом в машиностроении.

Кроме того, социальный мир и социальное партнерство способствовали развитию и другого заметного явления, относящегося к корпоративной организационной культуре

и значимым корпоративным ценностям. Имеется в виду оживление горизонтальных связей и отношений в управленческих структурах, которые также, пусть весьма своеобразно, но все-таки могут быть отнесены к разновидности коллективных (групповых) методов управления. Это, в свою очередь, позволило реализовать еще один важный компонент корпоративного подхода к организации производственной и социальной среды предприятия – созданию партисипативных структур управления, которые собственно выступают самым заметным явлением корпоративности.

В корпоративно ориентированной организации человеческие ресурсы и, естественно, их использование относятся к приоритетным целям и задачам управления:

- имманентная способность к развитию, а значит, умножению человеческих ресурсов;
- значительные вложения в человеческие ресурсы и быстрая отдача от этих вложений;
- необходимость развития корпоративной культуры и корпоративного климата;
- установление управляемой подвижности и стабильности персонала;
- повышение управляемости организации.

Человеческие ресурсы являются единственным видом ресурсов, используемых в производственно-экономической деятельности и обладающих *имманентной способностью к развитию*, под которым имеется в виду:

- наращивание производительной силы;
- повышение креативности в процессе профессиональной деятельности;
- динамика, которая также имманентно присуща человеческому существу;
- взаимообучаемость и самообучаемость;
- репродуктивность.

Наиболее эффективными оказываются те системы корпоративной мотивации, которые ориентированы на следующие потребности, образующие в совокупности значимые для человека мотивационные комплексы:

- потребности, значимые на протяжении большей части или даже всей жизни человека;
- потребности, влияющие в целом на качество жизни или во всяком случае на некоторые из сторон качества жизни;
- потребности, удовлетворение которых ориентируется одновременно на реализацию социальных отношений в жизнедеятельности;
- потребности, требующие для своего удовлетворения сложных предметов, способов и форм потребления.

Корпоративность в данном случае рассматривается как включенность персонала во все виды деятельности, осуществляемые организацией. Точнее, как причастность ко всем видам деятельности и соответственно ко всем видам вознаграждения за индивидуально выполненную деятельность. Из этого вытекает, что использование корпоративного принципа в управлении означает использование ответственности как основы стимулирования (участия в риске) по отношению ко всему персоналу, а не только к топ-менеджерам.

Итак, определим основы корпоративного типа стимулирования.

1. В корпоративно устроенных организациях стимулируется не только профессиональная деятельность, осуществляемая на индивидуальном рабочем месте, а в целом организационное поведение, которое и определяет сопричастность к деятельности организации в целом.

2. В корпоративно устроенных организациях практикуется предельно дифференцированная форма оплаты труда, позволяющая учесть все составляющие, обеспечивающие



высокую эффективность индивидуального труда. По меньшей мере учитываются следующие факторы:

- квалификация;
- свойства объектов труда;
- применяемая техника и технология;
- индивидуальный профессионализм;
- условия труда;
- прилежание;
- сотрудничество;
- проявляемая инициатива;
- креативность, в частности, участие в коллективном творчестве;
- трудовая и технологическая дисциплина;
- стаж работы в организации.

В процессе исследования корпоративно ориентированных организаций все эти факторы нашли выражение в различных формах оплаты труда. Однако надо пояснить, что на малых предприятиях они используются при оплате труда, в большей степени, чем на крупных.

Это не означает, что на малых предприятиях используется лучшая система нормирования и учета труда. Скорее, напротив, здесь главенствует сугубо субъективный подход к анализу и оценке процесса и результатов труда со стороны работодателя. Субъективный подход основывается на личном опыте и личных ценностях работодателя. В связи с этим замечается, оценивается и оплачивается все, что находится в поле зрения этого индивидуального опыта. Напротив, на крупных предприятиях главенствует формализованная оценка труда. Следовательно, оценивается и оплачивается только то, что закреплено в регламентах и нормативах, которые определяют содержание, методы, количество и качество, труда. Однако и на крупных предприятиях в различных формах учитываются даже такие субъективно воспринимаемые особенности трудовой деятельности, как прилежание, инициатива, креативность, составляющие особенности корпоративного организационного поведения.

3. Зарплата и другие формы денежного вознаграждения составляют только часть используемых в корпоративной практике стимулов. В значительной мере применяются стимулы, заключающие результат труда всего коллектива предприятия, достижения в экономической деятельности всей организации и ее персонала.

Такой подход расширяет рабочее место каждого сотрудника. По существу, рабочим местом становится вся организация или по меньшей мере та ее часть, которая технологически связана с несколькими конкретными рабочими местами. В свою очередь благодаря так понимаемому рабочему месту расширяется сфера интересов работника: интересы связываются не только с собственным рабочим местом и собственным трудом, но и с другими рабочими местами, и, следовательно, с результатами труда других работников, всего персонала. Так, персонал заинтересован в высокой квалификации менеджеров и в целом всей управленческой иерархии, чего не наблюдается в некорпоративных организациях, в которых как раз наличествует антагонизм в отношениях между различными группами персонала и особенно между разными уровнями иерархии. Таким образом, корпоративные отношения и корпоративная культура обязывают персонал участвовать в жизни и деятельности организации в целом, что поощряет корпоративный тип организационного поведения, ориентированного на получение высоких результатов деятельности всей организации с целью достижения личностно значимых интересов.

В настоящее время получили развитие три основные формы стимулирования, в которых в наибольшей степени реализуются корпоративные ценности:

- участие в прибыли;
- участие в собственности;
- участие в управлении.

Во всех изученных организациях каждая из этих форм стимулирования осуществляется в совокупности с другими или преимущество отдается одной из названных форм. Но все же эффект выше в том случае, когда из этих форм стимулирования образуется своего рода комплекс, увязывающий в единое целое доходы (зарплату) и возможность влиять на работу организации, т.е. участвовать в управлении.

## Тема 8.

---

# Управление нововведениями в организации

### 8.1. Понятие изменений и нововведений

Под **изменениями** и **нововведениями** в организационном поведении понимается процесс обновления (преобразования) организации, основанный на внедрении инноваций в организационные процессы. Актуальность изменений и нововведений обусловлена необходимостью адаптации организации к требованиям внешней и внутренней среды, к овладению новыми знаниями и технологиями, что особенно важно в условиях рыночной экономики. Объем знаний, которыми владеет человечество, удваивается примерно каждые пять-семь лет, соответственно этому удваивается и количество новых ситуаций, требующих адекватного решения. Это приводит к возрастанию важности задач управления преобразованиями. Незначительные корректировки основных параметров организационной среды (структура, задачи, процессы, персонал и др.) рекомендуется проводить в организации регулярно, крупные – с периодичностью один раз в четыре-пять лет. Цель изменений – осуществление прогрессивных преобразований для перевода организации в высокоэффективное состояние.

*Причины* организационных изменений и нововведений могут быть экономическими, идеологическими, организационными, информационными, кадровыми и др. Наиболее распространенными являются изменение внешних условий работы (действия конкурентов), появление прогрессивных технологий решения управленческих задач (автоматизация и компьютеризация), бюрократизация аппарата управления (увеличение управленческих расходов).

Диагностические признаки, определяющие необходимость изменений, могут быть прямыми и косвенными: ухудшение или стабилизация показателей эффективности работы организации, проигрыши в конкурентной борьбе, пассивность персонала, неаргументированный протест против любых инноваций, отсутствие процедуры отмены неэффективных управленческих решений, разрыв между формальными обязанностями персонала и его конкретной работой, высокая частота наказаний при отсутствии поощрений и др.

Нововведения можно разделить на 3 группы:

1. технико-технологические (новые оборудования, приборы, технологические схемы и т.д.);
2. продуктные (переход на выпуск новых изделий, материалов);
3. социальные, к которым относятся:
  - экономические (новые материальные стимулы, показатели системы оплаты труда)
  - организационно-управленческие (новые организационные структуры, формы организации труда, выработки решений, контроля за их выполнением и т.д.)
  - собственно социальные, то есть целенаправленные изменения внутриколлективных отношений (выборность бригадиров, мастеров, новые формы гласности, воспитательной работы, как, например, наставничество, создание новых общественных органов и т.д.)
  - правовые, главным образом выступающие как изменения в трудовом и хозяйственном законодательстве.

Иногда экономические, организационные, правовые нововведения объединяются понятием «управленческие».

Изменения и нововведения в организационном поведении классифицируются на следующие *виды*:

- по организации проведения:
  - запланированные
  - незапланированные;
- по срокам:
  - краткосрочные
  - долгосрочные;
- по отношению персонала:
  - повышающие эффективность работы персонала;
  - повышающие квалификацию работников;
  - направленные на улучшение климата, повышение удовлетворенности трудом и др.

По способу осуществления следует различать нововведения:

- экспериментальные, то есть проходящие стадию апробации, проверки;
- прямые, реализуемые без экспериментов.

По объему:

- точечные (правила);
- системные (технологические и организационные системы);
- стратегические (принципы производства и управления).

По назначению:

- направленные на: эффективность производства;
- улучшение условий труда;
- обогащение содержания труда;
- повышение управляемости организации;
- повышение качества продукции.

Возможные положительные воздействия нововведений:

- снижение издержек;
- снижение вредности труда;
- повышение квалификации и др.

Возможные отрицательные воздействия нововведений:

- финансовые затраты на их проведение;
- снижение эффективности работы на начальном этапе;
- социальная напряженность и др.

Для успешного осуществления преобразования необходимо анализировать их причины, объекты, положительные и отрицательные стороны, четко формулировать цели и только затем проводить изменения.

Любые нововведения как определенные изменения в трудовом процессе неизбежны, поскольку обусловлены, главным образом, объективными факторами. Вместе с тем необходимо подчеркнуть, что реорганизация не самоцель, а средство реализации новых задач и направлений деятельности.

Реорганизация предприятия может осуществляться в различных формах: слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование, сокращение, перепрофилирование. При каждом из указанных видов происходит соответствующая перестройка системы управления, которая влечет за собой изменения в структуре, технологиях, кадрах, организационной культуре и других существенных параметрах функционирования организации.

Приоритетной целью изменений и нововведений следует считать достижение более высоких результатов, освоение передовых средств и приемов труда, устранение рутинных операций, осуществление прогрессивных изменений в системе управления.

## 8.2. Политика организации в отношении изменений

Управление изменениями в организации следует рассматривать в двух аспектах: тактическом и стратегическом. С *тактической* точки зрения управление изменениями означает возможность провести их в адекватные сроки, достичь поставленных целей, снизить сопротивление изменениям, повысить к ним адаптацию работников. В *стратегическом* контексте управление изменениями означает включение постоянных изменений в практику управления настолько, чтобы они стали привычными и ожидаемыми для всего персонала организации, а их временное отсутствие вызывало бы тревогу и беспокойство. Именно обеспечение стратегического управления изменениями может привести к существенному повышению конкурентоспособности организации.

Управление изменениями может быть реализовано на основе двух принципиальных подходов:

- **Реактивный подход** – позволяет реагировать на происходящие события, адаптироваться к переменам, смягчать их последствия. При этом имеет место временной интервал отставания внутренних изменений в ответ на внешние воздействия, что может привести к потере конкурентных позиций организации.

- **Проактивный (превентивный) подход** – дает возможность предвидеть события во внешней среде, опережать их и самим инициировать перемены. В этом случае роль менеджера заключается в проведении постоянных организационных изменений, позволяющих править самой «судьбой» организации. Такой подход позволяет кардинально управлять изменениями.

Изменения по периодичности делят на разовые и многоступенчатые; по отношению персонала – на положительно воспринимаемые большинством персонала и отрицательно воспринимаемые.

Основными *объектами* организационных изменений и нововведений являются:

- цели деятельности персонала и организации в целом;
- структура управления организацией;
- технология и задачи трудовой деятельности персонала;
- состав персонала.

Одной из составляющих частей внедрения нововведений является освоение организацией новой идеи. Автору идеи необходимо:

1. выявить заинтересованность группы в этой идее, включая последствия нововведения для группы, размер группы, разброс мнений в пределах группы и т.д.;
2. разработать стратегию достижения поставленной цели;
3. определить альтернативные стратегии;
4. окончательно выбрать стратегию действия;
5. составить конкретный детализированный план действий.

Людям свойственно настороженно-негативное отношение ко всем изменениям, так как нововведение обычно представляет потенциальную угрозу привычкам, образу мышления, статусу и т.д. Выделяют три вида потенциальных угроз при осуществлении нововведений:

- экономические (снижение уровня дохода или его уменьшение в будущем);
- психологические (ощущение неопределенности при изменении требований, обязанностей, методов работы);
- социально-психологические (утрата престижа, потеря статуса и т.д.).

При нововведении организация работы с людьми осуществляется в соответствии с принципами:

1. информирования о существовании проблемы;
2. предварительной оценки (информирование на подготовительной стадии о необходимых усилиях, прогнозируемых трудностях, проблемах);



3. инициативы снизу (необходимо распределять ответственность за успешность внедрения на всех уровнях);
4. индивидуальной компенсации (переобучение, психологический тренинг и т.д.).

**Выделяют следующие типы людей по их отношению к нововведению:**

*Новаторы* – люди, для которых характерен постоянный поиск возможностей усовершенствовать что-либо. *Энтузиасты* – люди, которые принимают новое независимо от степени его проработки и обоснованности. *Рационалисты* – принимают новые идеи только после тщательного анализа их полезности, оценки трудности и возможности использования нововведений.

*Нейтралы* – люди, не склонные верить на слово полезному предложению.

*Скептики* – люди, способные стать хорошими контролерами проектов и предложений, но тормозящие нововведения.

*Консерваторы* – люди, которые критически относятся ко всему, что не проверено опытом.

*Ретрограды* – люди, автоматически отрицающие все новое.

**Варианты политики внедрения нововведений в коллективе**

**Директивная политика.** Суть ее сводится к тому, что нововведения проводятся менеджером без привлечения членов коллектива. Целью такой политики являются быстрые изменения в условиях кризисной ситуации, и члены коллектива вынуждены будут смириться с изменениями в силу их неизбежности.

**Политика переговоров.** Менеджер является инициатором нововведения; он проводит переговоры с коллективом, при которых возможны частичные уступки и взаимные соглашения. Члены коллектива могут высказать свое мнение и понимание сути нововведений.

**Политика достижения общих целей.** Суть ее состоит в том, что менеджеры, привлекая консультантов – специалистов в области менеджмента, не только получают согласие коллектива на внедрение нововведений, но и ставят перед каждым членом организации цели внедрения нововведения, определяя их ответственность за достижение целей, как личных: так и всей организации.

**Аналитическая политика.** Менеджер привлекает специалистов-экспертов, которые изучают проблему, собирают информацию, анализируют ее и разрабатывают оптимальные решения, не привлекая коллектив работников и не учитывая их личные проблемы.

**Политика проб и ошибок.** Менеджер не может определить проблему достаточно четко. К внедрению нововведений привлекаются группы работников, которые пробуют подходы к решению проблемы и учатся на своих ошибках.

### **8.3. Сопротивления изменениям и их преодоление**

Изменения – это крайне трудный и болезненный процесс. Чем более глубокие и радикальные изменения происходят в организации, тем выше вероятность сопротивления им. Причины сопротивления могут быть экономическими, организационными, личностными, социальными, политическими и др. Наиболее распространенными из них являются:

- чувство неопределенности будущего положения вследствие недостатка информации, пессимистичной оценки перспектив;
- ощущение угрозы социальным отношениям;
- нежелание изменять сложившиеся трудовые навыки.

Формы сопротивления изменениям могут быть различными, например, неприкрытая оппозиция и возмущение, жалобы, равнодушие, снижение интенсивности труда, уход с работы и др. Они приведены в таблице 12.

Таблица 12

### Формы сопротивления работников изменениям

Виды сопротивления	Факторы сопротивления
Логические, рациональные выражения	Время, необходимое для адаптации Возможность создания нежелательных условий, например понижения квалификации Экономические издержки в результате изменений Сомнения в технической целесообразности изменений
Психологические, эмоциональные установки	Страх неизвестности Неумение адаптироваться к переменам Антипатия к менеджменту и другим агентам перемен Неверие в других людей Потребность в безопасности, желание сохранить статус-кво
Социологические факторы, групповые интересы	Политические коалиции Поддержка групповых ценностей Локальные ограниченные интересы Желание сохранить дружеские отношения

Для преодоления сопротивления организационным изменениям и нововведениям менеджеру рекомендуется использовать следующие *принципы управления*:

- следует максимально привлекать к управлению изменениями всю лояльно настроенную часть персонала;
- необходимо любым способом заинтересовать в изменениях лидеров неформальных групп;
- изменения нельзя начинать при временной напряженности в работе;
- изменения не должны быть неожиданными для персонала;
- первая информация об изменениях обязательно должна исходить от авторитетного источника;
- изменениями не должны руководить лица, лично материально в них заинтересованные (или полностью незаинтересованные);
- персонал должен знать все выгоды от изменений;
- следует открыто обсуждать идеи и направления изменений;
- менеджер должен любым путем облегчить персоналу тяготы изменений (трудоустроить, направлять на переподготовку, давать дополнительное время для отдыха и т.п.);
- в разумных размерах необходимо использовать «подкуп», т.е. обещать материальные выгоды, замораживание сокращения штатов и др.;
- в состав инициативных рабочих групп следует вводить авторитетных, но скептически настроенных лиц;
- следует составлять и оглашать жесткие графики действий, формируя у персонала установку на неизбежность организационных изменений;
- в отдельных случаях следует огласить санкции за сопротивление изменениям.

Большое влияние на то, в какой мере руководству удастся устранить сопротивление организационным изменениям, оказывают методы преодоления сопротивления. Набор этих методов варьируется от мягких (косвенное воздействие на сотрудников) до жестких (принуждение). В практическом менеджменте применение каждого метода требует анали-

за конкретной ситуации с учетом целей, задач, сроков, характера изменений, сложившегося в организации баланса сил.

Проведение изменений должно завершиться установлением статус-кво в организации. Поэтому важно не только устранить сопротивление изменениям, но и добиться, чтобы оно было поддержано сотрудниками организации и стало реальностью.

Одним из основных методов снижения уровня и распространенности сопротивления изменениям со стороны сотрудников организации считается привлечение их к процессу изменений на самом раннем этапе – при подготовке и принятии решений о них.

## 8.4. Поведенческий маркетинг

В современной хозяйственной практике взаимоотношения организации с большинством субъектов рынка должны строиться на принципах маркетинга. *Маркетинг* – это деятельность по выявлению и удовлетворению потребностей рынка в разнообразных товарах и услугах. Маркетинг представляет собой передовую концепцию управления, позволяющую достичь целей организации посредством удовлетворения запросов потребителей более эффективными, чем у конкурентов, способами.

Маркетинг следует рассматривать как экономический, социальный, управленческий и технологический процессы, основанные на следующих основных принципах:

- постоянное изучение состояния и динамики рынка;
- адаптация к условиям рынка с учетом требований и возможностей конечных потребителей,
- активное формирование рынка в необходимых для организации направлениях.

Основу процесса управления маркетингом составляют следующие виды деятельности:

- анализ рыночных возможностей организации;
- выбор целевых сегментов рынка;
- разработка и внедрение маркетинговых мероприятий.

Управление поведением организации на основе принципов маркетинга должно обеспечивать работу в динамичном, непрерывном (кольцевом) режиме, обеспечивающем гибкость и адаптивность организации к турбулентным изменениям рыночной среды.

Цель управления поведением организации на основе принципов маркетинга – определить перспективные направления деятельности организации на рынке, обеспечивающие конкурентные преимущества организации с минимальными затратами ресурсов.

*Поведенческий маркетинг* в широком смысле означает ориентированность поведения на рынок. Поведенческий маркетинг в деятельности организации – это деятельность по управлению поведением индивидов, групп и организации в целом при их взаимодействии с субъектами рынка на основе принципов маркетинга.

Поведенческий маркетинг интегрирует деятельность всех структурных элементов организации, отдельных действий и инструментов, процессов, протекающих в организации, и ориентирует их на рыночные потребности. При этом поведенческий маркетинг определяет рынок как взаимодействие всех факторов окружающей среды, влияющих на результаты деятельности организации.

Предвидеть развитие ситуации, адаптироваться к изменениям – значит развиваться, конкурировать, добиваться успеха. Успешное существование возможно только с учетом сложнейших переплетений изменчивых внешней и внутренней сред организации, глобальных тенденций развития общества. *Менеджмент* – это системный, комплексный, мировоззренческий подход к управлению организациями. Маркетинг, являясь интегрирующей функцией

менеджмента, обеспечивает комплексность использования отдельных управленческих действий и инструментов в процессе рыночной деятельности организации. Данный принцип предполагает отказ от понимания маркетинга как суммы дискретных акций по продвижению на рынок товаров и услуг.

Поведенческий маркетинг оказывает значительное влияние на организационное поведение, что отражается в системе взаимоотношений организации:

1. во внешней среде (с потребителями, поставщиками, посредниками, конкурентами, партнерами, собственниками, органами управления, общественностью);
2. во внутренней среде (внутриличностные, межличностные, межгрупповые, личностно-групповые, внутриорганизационные отношения).

Маркетинговый подход в организационном поведении реализуется на основе ситуационного подхода, т.е. с учетом синергетического взаимодействия (в каждый момент) всех факторов внешней и внутренней среды организации.

В основе поведенческого маркетинга лежит клиенто-ориентированная идеология, определяющая поведение персонала и организации в целом. Причем в понятие «клиент» вкладывается новый смысл, оно не означает лишь непосредственного покупателя (потребителя) товара или услуги.

**Клиентом организации** являются сотрудники – потребители организационной культуры и тех благ, которые предоставляет организация в обмен на их услуги. Это и поставщики, и посредники, и среда макроокружения, включая общественность; это государство в лице контролирующих органов, акционеры, деловые партнеры. В рамках маркетинговой концепции менеджмент рассматривает сотрудников организации как ее клиентов и строит отношения внутри организации и за ее пределами на основе баланса интересов всех групп влияния организации: акционеров, менеджеров, работников, поставщиков, клиентов, государства, общества

## 8.5. Маркетинговая поведенческая культура организации

Поведенческий маркетинг формирует определенный тип маркетинговой поведенческой культуры организации, определяющими признаками которой являются:

- рыночная ориентация организации;
- имиджевые регуляторы поведения;
- поведение организации по отношению к клиентам;
- социально-ответственный маркетинг;
- маркетинговая поведенческая среда.

Под **рыночной ориентацией** понимается поведение организации по отношению к рынку. Рыночную ориентацию следует рассматривать как «видение» организацией рыночной ситуации: ее оценка, анализ, осознание своих возможностей и направлений деятельности по удовлетворению потребностей целевого рынка и достижению организационной эффективности.

Имиджевые регуляторы поведения – это приемы управления поведением организации, основанные на ее имидже. В поведенческом маркетинге особо важное место занимает формирование имиджа, благоприятно отражающего деятельность компании.

**Имидж** – это образ организации, сложившийся в представлении ее внешнего окружения. Имидж организации связывают с ее репутацией, «именем», складывающимися у клиентов, партнеров, общественности под воздействием результатов деятельности, успе-

хов или неудач организации. Основу имиджа составляют существующий стиль внутренних и внешних деловых и межличностных коммуникаций; официальная атрибутика – название организации, эмблема, фирменный знак.

Наивысшей формой развития поведенческой ориентации организации является общая маркетинговая среда организации. К общей маркетинговой поведенческой ориентации организации относятся:

**Производственная ориентация** – характеризуется неразвитой поведенческой культурой, подавленными имиджевыми регуляторами, превалированием собственных интересов. Имеет место претенциозная имиджевая настройка, признаками которой являются искаженные представления о предпринимательстве и рыночных отношениях.

**Сбытовая ориентация** – характеризуется неразвитой поведенческой культурой, подавленными имиджевыми регуляторами, превалированием собственных интересов.

**Конъюнктурная ориентация** – отличается ростом поведенческой культуры, где имиджевые рычаги активно воздействуют на сознание персонала и формируют важные социально-ориентированные нормы поведения. В данной ситуации регулятивными рычагами поведения выступают среднесрочные цели, формирование позитивного имиджа организации, выбор оптимальной во всех отношениях ценовой политики, серьезная рекламная деятельность, уважительное отношение к интересам клиентов.

**Маркетинговая ориентация** – характеризуется развитием поведенческой культуры высокого уровня, в которой имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как социальная необходимость. В этом случае они становятся нормами-стимулами, побуждая к удовлетворению потребностей целевых групп потребителей и реализации миссии организации. Как результат возникает целевая имиджевая настройка персонала, основанная на саморегуляции поведения и совершенствовании взаимодействия субъектов рынка.

В практической деятельности организации различные типы поведенческой ориентации могут сочетаться друг с другом.

Главная задача поведенческого маркетинга состоит в формировании маркетинговой поведенческой среды, основанной на маркетинговой ориентации. Решение этой задачи зависит от поведенческой ориентации персонала организации (линейных и функциональных руководителей, специалистов, рядовых исполнителей).

Различают три типа поведенческой ориентации персонала: сбытовая, конъюнктурная и маркетинговая. Каждый тип характеризуется системой показателей, представленных в таблице 13.

Таблица 13 (начало)

Характеристика поведенческой ориентации персонала

Признак	Сбытовая	Конъюнктурам	Маркетинговая
Цели	Краткосрочные	Среднесрочные	Долгосрочные
Получение прибыли	Усилия по сбыту	Результат работы	Удовлетворение клиентов
Ориентиры	Продажи	Потребители	Целевые группы
Клиенты	Любые	Желаемые	Дифференцированные
Оценка клиента	Средство	Находка	Партнер
Образ клиента	Безличный	Типичный	Персонифицированный



Окончание табл. 13

Признак	Сбытовая	Конъюнктурам	Маркетинговая
Отношения с клиентами	Воздействие	Взаимодействие	Сотрудничество
Заказы	Случайные	Привлекаемые	Планируемые
Приоритеты	Прибыль	Услуги	Сервис
Объект управления	Сбыт	Спрос	Интересы покупателей
Цели рекламы	Зазвать	Заинтересовать	Помочь клиенту
Ценовая политика	Затратная	Сбалансированная	Конкурентоспособная
Сервис	Не развит	Расширяется	Максимизируется
Профессионализм	Не имеет решающего значения	Востребован	Конкурентное преимущество
Стратегия	Подменяется тактикой	Рынок	Конкурентоспособность

Таким образом, каждый тип поведенческой ориентации отражает определенный уровень поведенческой культуры организации, из которых наиболее эффективна маркетинговая поведенческая ориентация.

Поведенческий маркетинг организационного поведения является наиболее эффективным направлением поведенческой ориентации персонала, позволяющим достичь эффективного организационного развития на основе полного и всестороннего удовлетворения потребностей рынка.

В целом формирование маркетинговой поведенческой культуры является сложным и длительным процессом, который требует мобилизации всех видов ресурсов и значительных усилий со стороны руководства и персонала организации.

## Глоссарий

- Адаптация персонала* – процесс знакомства сотрудника с деятельностью организации и самой организацией, а также изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды. А.п. имеет целью облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации.
- Анализ вторичный* – анализ результатов ранее проведенных социологических исследований, преследующий цели, отличные от тех, которые ставились в самих этих исследованиях. А.в. в силу того, что он проводится на основе ранее проведенных исследований, предполагает достаточно высокий уровень развития социологии.
- Анализ данных* – Совокупность действий, осуществляемых исследователем в процессе изучения полученных тем или иным образом данных с целью формирования определенных представлений о характере явления, описываемого этими данными, обычно с помощью математических методов.
- Анализ социальных сетей*  
(*social network analysis*) – новое направление структурного подхода, основными целями которого являются исследование взаимодействий между социальными объектами и выявление условий возникновения этих взаимодействий. Сеть социальных взаимодействий состоит из конечной совокупности социальных субъектов и набора связей между ними.
- Анализ факторный* – группа методов многомерного статистического анализа, которые позволяют представить в компактной форме обобщенную информацию о структуре связей между наблюдаемыми признаками изучаемого социального объекта на основе выделения некоторых скрытых, непосредственно не наблюдаемых факторов. А.ф. в его классическом варианте разработан для данных, полученных при измерениях по интервальным шкалам.
- Анкета* – инструмент сбора первичной информации, ряд вопросов и высказываний в форме опросного листа. – В социологии метод сбора эмпирической информации.
- Анкетер* – участник социологического опроса, обеспечивающий работу респондента с анкетой в соответствии с требованиями инструкции, разработанной организаторами исследования. Работа А. – одно из важнейших звеньев, обеспечивающих надежность результатов социологического опроса. Если анкета – это инструмент, предназначенный для обнаружения, измерения и регистрации изучаемых характеристик, то анкетер – это оператор, обеспечивающий успешное использование инструмента.

**Анкетирование групповое**

- методическая и организационная разновидность письменного опроса (анкетирования), состоящая в одновременном заполнении анкет группой людей, собранных в одном помещении (аудитории) в соответствии с правилами выборочной процедуры. Эта разновидность анкетирования обозначается также терминами групповой опрос, аудиторный опрос.

**Анкетирование индивидуальное**

- не предусматривает общности места и времени при заполнении анкет совокупностью опрашиваемых. А.и. проводится чаще всего по месту жительства, когда анкетер, объяснив респонденту правила работы с анкетой, присутствует при ее заполнении и по мере надобности консультирует его по технике заполнения.

**Анкетирование почтовое**

- предполагает рассылку анкеты по домашним или рабочим адресам с просьбой к респонденту вернуть заполненную анкету исследователю. Преимущества А.п. связаны в основном с организационно-экономическими параметрами: он не требует подготовки штата анкетеров

**Аттестация персонала**

- кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, профессиональных качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Основное назначение А.п. – не контроль исполнения (хотя эта функция также очень важна), а выявление резервов повышения уровня отдачи работников. Функции по проведению А.п. распределены между линейными руководителями (менеджерами) и менеджерами по персоналу (кадровыми службами).

**Аутсорсинг (outsourcing)**

- способ оптимизации деятельности предприятий за счет сосредоточения на основном предмете и передачи непрофильных функций и корпоративных ролей внешним специализированным компаниям.

**База данных (database)**

- совокупность связанных данных, организованных по определенным правилам, предусматривающим общие принципы описания, хранения и манипулирования, не зависящая от прикладных программ. Б.д. является информационной моделью предметной области.

**Бизнес**

- предпринимательская деятельность, дело, занятие в целях получения прибыли в определенной сфере общественного производства. Это делание денег из денег, но обязательно посредством полезной производительной деятельности изготовление продукта или оказания услуги

**Группа**

- совокупность людей, объединенных любым признаком: общим пространственным и временным бытием, общей деятельностью, общими экономическими, демографическими, этнографическими, психологическими и другими характеристиками. В социологии употребляется понятие *группа социальная*.

- Группа контрольная** – группа испытуемых в эксперименте, деятельность которых проходит без воздействия экспериментального фактора. По условиям деятельности Г.к. не отличается от экспериментальной группы, подверженной воздействию экспериментального фактора гипотетической причины определенных изменений в социальной деятельности. Если в экспериментальной группе наблюдаются изменения в деятельности, а в Г.к. нет, то гипотеза считается доказанной.
- Группа неформальная** – вид малой группы, возникает в рамках формальной социальной организации на основе межличностных отношений, общих интересов, взаимных симпатий и т.д. Это такой тип организации социальных отношений, который характеризуется относительной независимостью от социальных структур, нечетко выраженной целью групповой деятельности и неформальным контролем, основанным на традиции и зависящим от степени осознанности группового членства.
- Группа первичная** – вид малой группы, отличается высокой степенью солидарности, глубоко развитым чувством «мы». Характерные черты: малочисленный состав, пространственная близость членов, длительность существования, единство цели, добровольность вступления в группу и неформальный контроль за поведением членов. Через Г.п. человек наиболее эффективно усваивает нормы, ценности и традиции общества, в них происходит первичная социализация личности.
- Группа проблемная** – формально организованный коллектив научно-технических работников, созданный для исследования или решения четко сформулированной проблемы. Работа членов Г.п. четко координирована и направлена на достижение общей цели. Состав Г.п. определяется структурой проблемы, обычно имеет междисциплинарный характер. По мере изучения проблемы Г.п. может меняться. Статус Г.п. в организации может быть весьма различным.
- Группа референтная** – реальная или воображаемая социальная группа, система ценностей и норм которой выступает для индивида эталоном.
- Группа руководителей** – полуконтактная (периодически взаимодействующая, но не объединенная общими подразделенческими рамками) совокупность руководителей подразделений организации, вступающих между собой в «горизонтальные» и «вертикальные» управленческие отношения как на формальной, так и на неформальной основе.
- Группа семейная** – малая социальная группа, состоящая из членов семьи, связанных между собой отношениями брака или родства. Г.с. может быть нуклеарной, состоящая из супругов или одного из них и детей, а также расширенной, включающей в себя членов нуклеарной семьи и их прямых родственников (чаще родителей каждого из супругов); полной (включающей обоих супругов) и неполной.

- Группа социальная** – совокупность людей, имеющих общий социальный признак и выполняющих общественно необходимую функцию в общей структуре общественного разделения труда и деятельности. Понятие Г.с. является общесоциологической, обобщающим сущностные характеристики коллективных субъектов общественных отношений, образовавшихся в результате исторической дифференциации общества как единого целого на отдельные структурные составляющие.
- Группа формальная** – вид малой группы, положение и поведение отдельных членов которой строго регламентируется официальными правилами организации и социальными институтами. Это такой тип организации социальных отношений, который характеризуется разделением функций, безличностью и договорностью отношений, одной, строго определенной, целью сотрудничества, крайней рационализацией функций (как общегрупповых, так и индивидуальных), низкой зависимостью от традиций и т.д.
- Группировка** – распределение изучаемой совокупности единиц анализа на однородные группы по заданным признакам. Цель Г. – определение численности однородных групп единиц анализа по интересующим исследователя признакам. В зависимости от того, используются ли для Г. количественные или качественные признаки, Г. имеет определенные особенности. В случае количественных признаков (возраст, стаж работы, зарплата и т.д.)
- Документ** – один из источников, используемых в социологических исследованиях для получения первичной эмпирической информации. Потоки документальной информации пронизывают все сферы жизнедеятельности общества. Документальные связи между различными социальными группами и организациями отражают существенные характеристики социальных процессов, их правовые, экономические, социально-психологические и другие аспекты. Д. фиксируют состояние и изменение социальных процессов во времени.
- Достойные блага (merit goods)** – называются также в русскоязычной литературе социально значимыми благами и благами, обладающими особыми достоинствами. В случае общественных благ вмешательство государства необходимо из-за неспособности рынка обеспечить размещение ресурсов в соответствии с данными индивидуальными предпочтениями, что предполагает соблюдение суверенитета потребителя.
- Информация социальная** – совокупность сведений, объективно необходимых для устойчивого функционирования социального организма. И.с. является комплексом знаний о состоянии и взаимодействии различных институтов общества, о связи реальной деятельности людей с развитием их сознания и обратном воздействии общественного сознания на общественную практику.



<i>Исследование социологическое</i>	– один из основных способов развития социологического знания, заключающийся в сознательной концентрации усилий отдельного исследователя (или исследовательского коллектива) на ограниченных, заранее более или менее строго определенных задачах. Всякое И.с. является звеном, обеспечивающим преемственность социологического знания, элементом исследовательской программы, традиции или школы.
<i>Корпоративная культура</i>	– это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. К.к. проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. К.к. регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях.
<i>Культура</i>	– понятие, отражающее символические, небιологические, то есть приобретаемые аспекты жизни человеческого общества. К. включает язык, обычаи и согласованные традиции (конвенции). Предметом культурной антропологии (в отличие от антропологии физической) является анализ культуры человеческих обществ.
<i>Международные организации (international organizations)</i>	– это наднациональные институты, целью деятельности которых является регулирование и мониторинг важнейших процессов международной экономики. В настоящее время насчитывается уже более ста М.о., различных по составу, размерам, функциям и влиянию на международную экономику.
<i>Менеджмент</i>	– 1. область управленческой и хозяйственной деятельности, обеспечивающей рациональное управление экономическими процессами, организации систем управления и ее совершенствования в соответствии с задачами социально-экономического развития. 2. это процесс оптимизации человека и его материальных и финансовых ресурсов, это также искусство, так как требует постоянного творческого подхода.
<i>Менеджер</i>	– это специалист, которого нанимают для организации и управления каким-то участком, для осуществления управленческой деятельности.
<i>Методология социологического исследования</i>	– составная часть и особая область социологического познания, имеющая своим содержанием совокупность принципов и способов организации, развития и оценки теоретического и эмпирического социологического знания, систему норм и регулятивов проведения социологических исследований.
<i>Методы социального прогнозирования</i>	– основаны на трех взаимосвязанных способах получения информации о будущем. Во-первых, это экстраполяция в будущее наблюдаемых тенденций, закономерности развития которых в прошлом и настоящем достаточно хорошо известны (предполагается, что и на определенную перспективу эти тенденции сохранятся без существенных изменений).

<b>Методы социального управления</b>	– комплекс методов целенаправленного воздействия на: 1) отдельных работников; 2) отдельную группу; 3) целый коллектив. На каждом из этих трех уровней управление сталкивается со специфическими проблемами, а значит, и вырабатывает соответствующие методы; часть их применима в каждом из трех случаев, применение другого ограничено каким-либо одним из них.
<b>Метод групповой дискуссии</b>	– метод групповой работы по решению проблем, который, обеспечивая глубокую проработку имеющейся информации, разных точек зрения по данной проблеме, тем самым способствует выработке адекватного в данной ситуации решения. М.г.д. увеличивает вовлеченность участников в процесс этого решения, что повышает вероятность его реализации.
<b>Начинающая организация (learning organization – engl.)</b>	– Течение в организационном поведении 90-х годов XX века, основанное на признании ценности знаний для роста конкурентных преимуществ. Организационные знания содержатся в продуктах человеческой деятельности (оборудовании, базах данных, оформлении), в организационных структурах (ролях, системах поощрения, процедурах) и людях (умениях, ценностях, верованиях, практиках).
<b>Образование</b>	– система организаций и лиц, осуществляющих образовательную деятельность, т.е. передачу одними людьми другим новых знаний, развитие у них новых умений и навыков. Получение образования предстает как участие в образовательной деятельности в качестве реципиента передаваемых знаний.
<b>Образовательная политика</b>	– составная часть политики государства, совокупность теоретических идей, целей и задач, практических мероприятий развития образования. О.п. – это система экономических, организационных, социальных и других мер с прямыми и обратными связями между составляющими ее элементами.
<b>Образовательная программа</b>	– определяет содержание образования определенных уровня и направленности. В Российской Федерации реализуются общеобразовательные и профессиональные образовательные программы. О.п. направлены на решение задач формирования общей культуры личности, адаптации личности к жизни в обществе, на создание основы для осознанного выбора и освоения профессиональных О.п.
<b>Образовательное учреждение</b>	– организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично. Учреждение считается образовательным при условии осуществления им образовательного процесса, т.е. реализации одной или нескольких образовательных программ и (или) обеспечения содержания и воспитания обучающихся.

- Общественные блага** – блага, обладающие свойствами несоревновательности и неисключаемости в потреблении. Несоревновательность означает, что прибавление дополнительного потребителя не снижает полезности остальных.
- Общественное мнение** – совокупность суждений и оценок, характеризующих консолидированное отношение массового сознания к наиболее значимым и актуализированным проблемам, событиям и фактам экономики, политики, культуры, общественной жизни и оказывающих влияние на содержание и характер политического процесса.
- Организационное поведение** – появление понятия обычно связывают с докладом Р. Гордона и Д. Хауэла (1959), в котором авторы на основе анализа результатов опросов студентов и преподавателей бизнес-школ пришли к выводу, что будущим менеджерам-практикам недостаточно изучения психологии и что необходимо создание такой учебной дисциплины, которая охватывала бы широкий спектр вопросов, касающихся поведения людей и групп в организациях.
- Ориентация членов группы на задачу или на себя (task oriented behavior or self oriented behavior)** – Американский психолог Эдгар Шайн (1998) описал виды поведения, ориентированные на задачу и производительность, и виды поведения, ориентированные на себя как у индивидов, так и у подгрупп. С помощью указанных видов поведения работники демонстрируют механизмы определения и переопределения ролей в группе.
- Показатели социальные** – количественные и качественные характеристики состояния, тенденций и направлений социального развития, применяемые в управлении и планировании для оценки соответствия реально сложившегося положения дел в обществе научно обоснованным требованиям.
- Политика организации** – система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. В контексте управления человеческими ресурсами необходимо рассматривать кадровую политику. Однако П.о. тесно связана с финансовой и внешнеэкономической политиками. Такой подход характерен для крупных частных западных компаний и системы государственной службы.
- Политические ориентации** – представления людей о соответствующих их потребностям целях политической деятельности и приемлемых для них средствах достижения этих целей. П.о. формируются как результат процессов, протекающих в сфере социально-политической психологии и определяющих направленность общественно-политического поведения людей. П.о. отличаются от идейно-политических концепций, программ партий и течений, изучаемых политологией, историей общественной и политической мысли.

**Программа  
социологического  
исследования**

- изложение теоретико-методологических предпосылок, общей концепции в соответствии с основными целями принимаемой работы и гипотез исследования с указанием правил процедуры, а также логической последовательности операций для проверки гипотез. Разработка П.с.и. начинается с формулировки проблемной ситуации как некоторого противоречия между осознанием научно-познавательной или практической потребности и незнанием способов ее удовлетворения.

**Призвание**

- синтетическая характеристика, выражающая степень удовлетворенности своим делом. Макс Вебер определял П. как такой строй мышления, при котором труд становится абсолютной самоцелью. Такое отношение к труду не является, однако, свойством человеческой природы; подобная направленность может сложиться лишь в результате длительного процесса воспитания».

**Профессия**

- (лат. объявляю своим делом) означает, что для каждого человека труд выступает в виде ограниченной сферы деятельности, требующей определенной подготовки. Из ряда факторов, определяющих выбор П.: наличие способностей и индивидуальная склонность к определенному виду деятельности, высокая оплата, престиж П., семейные традиции, социальная среда, – любой может стать решающим.

**Стиль управления**

- это совокупность приемов, манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая заставить их делать то, что в данный момент необходимо в целях достижения определенного результата.

**Теория человеческого  
капитала**

- Человеческий капитал – это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации. Хотя основной вклад в популяризацию идеи человеческого капитала был внесен Т. Шульцем, классикой современной экономической мысли стал одноименный трактат Г. Беккера.

**Тестирование  
интеллекта**

- измерение индивидуальных интеллектуальных способностей к решению теоретических и практических задач. В психологии существует множество моделей интеллекта, подразумевающих разные подходы к его тестированию. Большинство ранних концепций и тестов интеллекта разрабатывались в конце XIX – начале XX вв.

**Тесты**

- одна из наиболее распространенных и практически эффективных методик психологической диагностики; его выполнение требует актуализации некоторых обобщенных умений, имеющих значение в деятельности человека, учебной, профессиональной, спортивной и др.

**Трудовой договор**

- соглашение между работодателем и нанимаемым, касающееся предстоящей работы данного сотрудника на предприятии. В качестве работодателя может выступать физическое либо юридическое лицо (организация), вступившее в трудовые отношения с работником. В случаях, установленных федеральными законами, в качестве работодателя может выступать иной субъект, наделенный правом заключать Т.д.

**Управление**

- это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформировать и достичь цели организации. У. представляет собой осознанную целенаправленную деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды, общества, техники и живой природы. У. должно быть направленно на успех и выживание. В У. всегда есть **субъект** – тот, кто осуществляет управление и **объект** – тот, кем управляют действия субъекта управления, т.о. основная задача У. организовать работу других людей. Различают У. техническими системами, экономическое, а также социальное, в ходе которого регулируются различные отношения между людьми.

**Управление образованием**

- процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулировки и достижения целей, поставленных обществом в сфере образования. Структура отраслевой вертикали У.о. включает федеральное министерство образования (Министерство образования и науки Российской Федерации), региональные министерства и департаменты, районные отделы.

**Устойчивое конкурентное преимущество (sustainable competitive advantage)**

- долгосрочная выгода от осуществления уникальной стратегии, направленной на создание ценности, которая в то же время не применяется ни существующими, ни потенциальными конкурентами, и выгоды от использования которой не могут быть скопированы.

**Факт социальный**

- единичное общественно значимое событие или некоторая совокупность однородных событий, типичных для той или иной сферы вещественной жизни или характерных для определенных социальных процессов.

**Человеческий капитал**

- производственные инвестиции в трудовые ресурсы, которые включают повышение квалификации, развитие способностей и умения самостоятельно мыслить, укрепление здоровья. Формы таких инвестиций – расходы на образование, обучение на рабочем месте, медицинское обслуживание.

**Шкалы оценок**

- наборы оценок, которые даются конкретным актам поведения. Распределяясь по соответствующему континууму, такие оценки либо носят резко отрицательный характер, либо (отражая воплощенные в подобной шкале критерии) могут быть социально нейтральными (норма), либо максимально



положительными. Социальная оценка индивидуальных действий предопределяется объективно существующим набором их стереотипов, включенных в систему норм, ценностей, идеалов и т.д.

#### *Эксперимент*

- форма познания объективной действительности в науке, при которой явления изучают при помощи целесообразно выбранных или искусственно созданных контролируемых условий, обеспечивающих протекание в чистом виде и точное измерение тех процессов, наблюдение за которыми необходимо для установления закономерных связей между явлениями.

#### *Эксперимент естественный*

- разновидность эксперимента, в котором вмешательство исследователя в естественный ход событий сведено к минимуму. Исследователь разыскивает подходящую ситуацию, где экспериментальный фактор находился бы в максимальной изоляции от других факторов, и наблюдает за развитием событий, фиксируя (насколько это возможно) их основные характеристики до и после вступления в действие изучаемого фактора.

#### *Эксперимент инновационный*

- диагностика новшества пробным нововведением. В широком социальном плане Э.и. выступает как механизм перехода организационных, социально-экономических систем от одного состояния к другому: снижает порог риска, ослабляет эффект вторичных последствий, обосновывает будущие нововведения, определяет направление развития. Диагностическая функция Э.и. выступает как выявление проблем осуществления нововведения, как оценка реализуемости новшества и его результативности.

#### *Эксперимент хоторнский*

- ряд знаменитых исследований, проведенных в США в течение 1924–1932 гг. на Хоторнских предприятиях (Чикаго) и оказавших огромное влияние на все последующее развитие индустриальной социологии. Руководил исследованиями профессор Э. Мэйо, возглавивший затем отдел исследований индустриальных отношений в Высшей школе деловой администрации при Гарвардском университете.

#### *Этика деловых отношений*

- система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в одной из сфер: общественной профессиональной жизни, профессиональной деятельности. Э.д.о. базируется на общечеловеческих нормах и правила поведения, но имеет некоторые отличительные особенности. Профессиональная роль любого сотрудника организации неотъемлемо связана с выполнением им этических норм взаимоотношений со своим внешним окружением (коллегами, подчиненными, клиентами и партнерами). Соблюдение Э.д.о. – один из главных критериев оценки профессионализма как отдельного сотрудника, так и организации в целом

- Этика руководителя* – система норм нравственного поведения руководителя, основанная на понимании и учете психологии работников, воспитании личности, культуре управления и умении управлять своими чувствами, эмоциями в процессе личностных взаимоотношений руководителя с подчиненными, вышестоящими руководителями и коллегами.
- Этикет* – совокупность правил, касающихся внешнего проявления отношения к людям. Эти правила во многом определяются конкретными условиями, в которых происходит межличностное общение.
- Этикет речевой* – правила речевого поведения на службе. Выделяют Э.р. проведения деловых бесед, совещаний, публичных выступлений и написания деловых писем. Э.р. включает в себя устойчивые формы обращения, изложения просьб, выражения признательности, способы аргументации с учетом сложившейся ситуации и т.п.
- Этикет служебный* – система личностных взаимоотношений руководителя с подчиненными, вышестоящими руководителями и коллегами. Определяющий принцип Э.с. – сотрудничество и взаимопонимание. Э.с. обеспечивает установление личных контактов, содействует решению деловых вопросов, формирует благоприятную социальную и психологическую атмосферу в коллективе.

## Список рекомендуемой литературы

### Правовые документы

- Конституция Российской Федерации
- Трудовой кодекс Российской Федерации
- Уголовный кодекс Российской Федерации
- Постановление Правительства РСФСР от 5 декабря 1991 г. № 35 «О перечне сведений, которые не могут составлять коммерческую тайну».

### Основная литература

1. Александрова Е. В. Социально-трудовые конфликты: пути разрешения. – М., 1993.
2. Андреев В.И. Саморазвитие культуры разрешения конфликтов/ Хрестоматия по социальной психологии. – М.: Международная педагогическая академия, 1994.
3. Антипина Г.С. Теоретико-методологические проблемы исследования малых социальных групп. – Л., 1982.
4. Аширов Д.А. Кадровый менеджмент в организации. – М., 2001.
5. Аширов Д.А. Управление персоналом. – М., 2003.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М., 1998.
7. Бардин С.М. Этика взаимных отношений. – М.: Советская Россия, 1969.
8. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М.: Юрист 1998.
9. Виханский О.С. Менеджмент: учебник/О.С. Виханский, А.Н.Наумов. – М.: Экономика, 2004. – 528 с.
10. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М.: Дело, 1991.
11. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта// Социологические исследования, 1994, № 5. – с. 144.
12. Дизель П.М., МакКинли Р.У. Поведение человека в организации / Пер. с англ. – М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1999.
13. Зеленкова И.Л. Основы этики: Учеб. Пособие. – Минск: Тетрасистемс, 1998.
14. Зигерд В., Лонг Л. Руководить без конфликтов / Пер. с англ. – М. Экономика, 1999.
15. Зиновьев Е. «Культура бывает и корпоративная». – М.: Компания, № 32, 2001.
16. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М, 1993.
17. Карнеги Д. Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. – М.: Прогресс, 1990.
18. Кнорринг В.И. Искусство управления. – М., 1997.
19. Кови С. 7 навыков лидера: Nonfiction (Деловой бестселлер). Пер. с англ. В.А. Ноздриной. – Минск: Вегапринт, 1996.
20. Козер Л.А. Функции социального конфликта// Социальный конфликт: современные исследования. – М., 1991.
21. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1992.
22. Кохно П.А., Микрюков В.А., Комаров С.Е. Менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1993.
23. Ларин В.М., Русинов Ф.М., Петросян Д.С. Кадровые проблемы современного менеджмента. – Саратов, 1996.
24. Литягин А. Семинар Оценка эффективности персонала. – М.: HRC/Кадровый клуб, 2002.
25. Лихачева Л.С. Школа этикета: Поучения на всякий случай. – Екатеринбург: Сред.-Урал. книж. изд-во, 1995.
26. Лысихин И.Е. Духовные факторы возникновения и обострения конфликтных ситуаций// Социальные конфликты: экспертиза, прогнозирование, технология разрешения. Вып. 9. Ч. 1. – М., 1995. – 335 с.

27. МакКей Х. Как уцелеть среди акул. – М.: Экономика, 1991.
28. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы Менеджмента. – М.: Дело, 1996.
29. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М., 2000.
30. Панкеев И.А. Энциклопедия этикета. – М.: Олма-Прес, 1999.
31. Психология и этика делового общения: Учеб. для вузов/ В.Ю. Дорошенко, И. Зотова, В.Н. Лавриненко и др.; под ред. В.Н. Лавриненко. – М.: Культура и спорт: ЮНИТИ, 1997.
32. Репутация, этикет, бизнес. – Омск, 1993.
33. Роджерс Дж. IBM. Взгляд изнутри. – М., 1995.
34. Рощина А. Модель компетенций и практика проведения ассессмента. // Кадровый вестник №11, 2000.
35. Сергеева А. Развитие компетенций в DHL. Год спустя. – М.: Кадровый вестник. – №11, 2000.
36. Скотт Г Джинни. Способы разрешения конфликтов / Пер. с англ. – Киев: Издат. об-во «Верзилин и К ЛТД», 1991. – 327с.
37. Соловьев Э.Я. Современный этикет и деловой протокол. – М., 1993.
38. Спивак В.А. Корпоративная культура. Теория и практика. – СПб: ПИТЕР, 2001.
39. Сухарев В.Л. Этика и психология делового человека. – М.: Фаир, 1997.
40. Сухорукова М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры. – М.: Управление персоналом. – №11, 2000.
41. Тейлор Ф.У. Менеджмент. – М., 1992.
42. Тейлор Ф. Основы научного менеджмента. – М., Прогресс, 1992.
43. Технологии управления персоналом. Опыт профессионалов. – М.: HRC/Кадровый клуб, 2001.
44. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М., 2002.
45. Управление персоналом организации. Высшее образование. – М.: Инфра-М, 1997. – 492 с.
46. Формановская Н.И. Речевой этикет и культура общения. – М., 1989.
47. Холопова Т.И., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых людей. – М.: Акция: Инфра-М, 1995.
48. Честар Д. Деловой этикет: Паблик рилейшинз / Пер. с англ. Л. Бесковой. – М.: Фаир, 1997.
49. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ.; под ред. В.А. Спивака. СПб: Питер, 2002. – 336 с.
50. Шейнов В.П. Психология и этика делового контакта. – Минск: Амадфея, 1999.
51. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М., 1996.
52. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М., 1998.
53. Энциклопедия тестов / Сост. С.А. Касьянов. – М.: ЗАО Экмос-пресс, 2000. – 496 с.
54. Якокка, Л. Карьера менеджера. – Минск: Попурри, 2002. – 416 с.
55. Kossen, S. The human side of organizations. – NY: Harper Collins College., 1994 – 662 p.
56. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri, «Management», Third-edition, Harper & Row, Publishers, New York, 1988.

### Ресурсы Интернет

1. <http://www.cfin.ru>
2. <http://www.HRM.ru>
3. <http://www.dis.ru>
4. <http://www.employer-employee.com/>
5. <http://www.executives.com>

6. <http://www.headhunter.net/JobSeeker/Index>
7. <http://praxis.sanet.ru/public.htm>
8. [http://www.prof.by/ok/article\\_443.html](http://www.prof.by/ok/article_443.html)
9. <http://www.zmz.ru/main.html>
10. [www.totaljobs.com](http://www.totaljobs.com)



## Пособие для проведения семинарских занятий

### Тема 1. Теории поведения человека в организации

#### Вопросы для самопроверки

1. Какой вклад в развитие теории управления внесла классическая школа управления?
2. Что такое партисипативный подход к управлению?
3. Какие выводы были сделаны Э. Мейо в ходе Хоторнских экспериментов?
4. Какие теории управления относятся к современным?
5. Отношение к человеку как объекту профессиональной деятельности кадрового работника на протяжении XX столетия изменялось. Расскажите об отражении этого изменения в доктринах «Х», «У», «Х» – «У» и «Z».
6. В чем различие американской и японской моделей управления людскими ресурсами?
7. Какие подходы к управлению являются более эффективными и в организациях какого типа? Какую роль сыграла профессионализация управления персоналом в становлении кадрового менеджмента?
8. Каковы основные парадигмы управления персоналом в XX в.?
9. Каковы организационно-культурные предпосылки применения современных технологий кадрового менеджмента?
10. Раскройте особенности основных моделей кадрового менеджмента.
11. Объясните, в чем заключается отличие технологии управления человеческими ресурсами от традиционных технологий управления персоналом.
12. Какие тенденции во внешней и внутренней среде современной корпорации инициируют радикальные изменения в организации и технологии кадрового менеджмента?
13. Какие концепции управления персоналом вы знаете?
14. Перечислите основные задачи по управлению персоналом, характерные для концепций:
  - использования трудовых ресурсов;
  - управления персоналом;
  - управления человеческими ресурсами;
  - управления человеком.

#### Практические задания для семинарских занятий

##### Задание 1.

Составьте список основных преимуществ школы человеческих отношений и школы поведенческих наук. Проанализируйте их и сравните со школами, отражающими рационалистический подход к управлению.

##### Задание 2.

Проанализируйте этапы развития теорий организационного поведения.

##### Задание 3.

Проанализируйте и обоснуйте различия между бихевиоральными и небихевиоральными теориями организационно поведения.

##### Задание 4.

Проанализируйте, используя учебную, научную литературу и периодические издания, организационное поведение как объект управления.

## Тема 2. Конструирование и управление организацией

### Вопросы для самопроверки

1. На каких принципах строится управление организацией?
2. Проанализируйте основные функции управления организацией.
3. Как тип структуры управления влияет на корпоративную культуру организации?
4. Что считается внутренними движущими силами организации? Сопротивление изменениям и его разновидности.
5. Источники организационных изменений и наиболее типичные организационные изменения.
6. Сформулируйте основные задачи управленческой деятельности.
7. Чем вызвана необходимость управления персоналом?
8. Объясните, в чем заключается основная задача руководителя, администратора, организатора, управленца?
9. Какие этапы проектирования организации могут быть выделены?
10. Перечислите элементы организации.
11. Чем отличается миссия от видения?
12. Какие типы совместной деятельности могут быть заданы технологией производства?
13. Какие управленческие формы вы знаете?
14. Какие особенности персонала задаются типами совместной деятельности?
15. Какие циклы проходит организация в своем развитии?
16. Охарактеризуйте стадии развития организации.

### Практические задания для семинарских занятий

#### Задание 1.

Рассмотрите пример организации как системы. В качестве такого примера можно использовать модель системы организации в который вы работаете или на примере любой другой организации (институт, школа, поликлиника, магазин).

#### Задание 2.

Проанализируйте, используя учебную, научную литературу и периодические издания, организационное поведение на разных стадиях жизненного цикла организации. Обоснуйте ответ.

## Тема 3. Личность и коллектив

### Вопросы для самопроверки

1. Как индивидуальные особенности личности проявляются в поведении, деятельности, общении?
2. Какие существуют поведенческие черты личности и какие есть методы их выявления?
3. Как проявляются различные типы темперамента в поведении людей, в отношении к трудовой деятельности, к людям и к себе самому?
4. Типологии личности и их значение для объяснения, предвидения и управления организационным поведением.
5. Какие моральные качества личности расцениваются как ее профессиональные качества?
6. В чем проявляется необходимость изучения психологии мотивационной сферы в управленческих функциях?
7. Какие факторы влияют на сплоченность группы и эффективность ее работы?

8. Какие существуют основы и источники власти лидера?
9. Что такое социально-психологический климат в коллективе?
10. Какие факторы влияют на уровень благоприятности социально-психологического климата?
11. Каково соотношение между формальными и неформальными отношениями в группе?

### **Практические задания для семинарских занятий**

#### **Задание 1.**

Рассмотрите типы поведения личности в организации. Прокомментируйте их проявления и последствия. Проанализируйте достоинства и недостатки различных типов поведения.

#### **Задание 2.**

Используя распространенные методики (анкеты, тесты, упражнения), определите собственную принадлежность к определенному типу личности, выявите собственные индивидуальные особенности. Проанализируйте полученные данные. Сделайте выводы о личных возможностях.

#### **Задание 3.**

Изучив различные формы проявления индивидуальности личности в организации, проанализируйте ее влияние на организационное поведение. Приведите примеры проявления индивидуальности с позитивными и негативными последствиями, основанные на личном опыте и изучении специальной литературы.

#### **Задание 4.**

Используя научно-практические публикации и материалы средств массовой информации приведите примеры различных типов поведения личности в организации. Оцените их влияние на результаты деятельности группы коллектива, организации в целом.

## **Тема 4. Лидерство в организации**

### **Вопросы для самопроверки**

1. В чем заключается разница между лидерством и руководством?
2. Как соотносятся понятия «лидер» и «руководитель» группы?
3. Какие типы лидеров выделяют? Охарактеризуйте их.
4. Как подразделяют неформальных лидеров?
5. Почему проблемы лидерства являются ключевыми для достижения организационной эффективности?
6. Что предполагает эффективное лидерство?
7. Как используются власть и влияние в рамках эффективного лидерства?
8. Какими качествами должен обладать эффективный лидер?
9. Какими чертами должен обладать эффективный лидер?

### **Практические задания для семинарских занятий**

#### **Задание 1.**

Используя распространенные методики (анкеты, тесты, упражнения), определите собственную приверженность к определенному стилю руководства и степень выраженности лидерства. Проанализируйте полученные данные. Сделайте выводы о личных возможностях эффективного руководства.

## **Задание 2.**

На основе результатов по выявлению собственного стиля лидерства разработайте личную программу по развитию способностей к успешному руководству.

## **Задание 3. «Харизма. Личные качества и эффективность».**

Для подготовки к обсуждению данной темы подготовьте доклады на одну из 5 тем. По каждой теме может быть несколько докладчиков.

При построении доклада придерживайтесь примерного тематического плана.

По материалам выступлений проведите обсуждение.

### **Тема 1. Харизма и мы**

1. Что такое харизма?
2. Почему харизматичность не является врожденной?
3. Кто обладает харизмой?
4. Какими качествами должна обладать харизматическая личность?
5. Как развивается харизма?
6. Что питает и что разрушает ее?
7. Как стать харизматичным?
8. Комплекс неполноценности и страх: признаки и методы избавления.

### **Тема 2. Харизма и коммуникация**

1. Безотказные приемы установления контакта.
2. Формирование первого впечатления.
3. Секреты «блестящего публичного выступления».
4. Приемы привлечения внимания.
5. Механизм воздействия на окружающих.
6. Перехват и удержание инициативы в коммуникации.
7. Метод жесткого пресечения психологического давления «Дикобраз».
8. Принципы развития контакта с представителями противоположного пола.

### **Тема 3. Харизма и власть**

1. Природа лидерства и доминирования.
2. Эмоциональное поле успеха.
3. Приемы принятия решений.
4. Осознаваемый и неосознаваемый потенциал человека.
5. Принципы эффективного управления.
6. Компоненты, из которых складывается влияние харизматической личности.
7. Завоевание авторитета.

### **Тема 4. Харизма и мотивация**

1. Как завоевать доверие людей и увлечь их общими целями?
2. Как стать «образцом для подражания»?
3. Самопрограммирование и самомотивирование.

### **Тема 5. Харизма и имидж**

1. Как нас воспринимают?
2. Как формировать отношение к себе?
3. 6 фактов биографии, привлечших внимание к харизматическим личностям от Христа до Горбачева

## **Тема 5. Конфликты и их влияние на поведение человека в организации**

### **Вопросы для самопроверки**

1. Дайте определение понятию «конфликт».
2. В чем основная причина конфликта?
3. Опишите основные этапы конфликта.
4. В чем состоит позитивная роль конфликта?
5. В чем состоит негативная роль конфликта?
6. Возможно ли бесконфликтное развитие организации?
7. Как можно управлять конфликтом?
8. Опишите внутриличностный конфликт.
9. Опишите межличностный конфликт.
10. Опишите конфликт между личностью и группой.
11. Опишите межгрупповой конфликт.
12. Как связан конфликт с типом личности?

### **Практические задания для семинарских занятий**

#### **Задание № 1**

Отсутствие ясности в общении представляет опасность.

В качестве примера можно привести начальника, который требует что-то у своего подчиненного, но дает ему неясные инструкции (или инструкции, которые подчиненный не понимает до конца). Начальник не требует подтверждения того, что инструкции поняты правильно. Подчиненный не говорит о том, что ему не все ясно, т.к. боится критики со стороны начальства. В результате работа будет сделана неправильно, что приведет к скандалу, потере работы или даже судебному процессу.

В чем причина данного конфликта?

Как должны были вести себя начальник и подчиненный, чтобы избежать конфликта?

#### **Задание № 2**

С целью избежания конфликта, но возможности выражения своих чувств и интересов, можно использовать подход так называемых «Я – утверждений». Вы отстаиваете свои интересы, сообщаете о своих нуждах, чувствах или оценках без оскорбления другого человека. Соответственно у оппонента не возникает нужды защищаться или обострять конфликт.

«Я – утверждения» просто начинаются с местоимения «Я» и выражают собственное чувство или реакцию.

Напротив, «Вы – утверждения» могут раздувать конфликты, т.к. для другого человека представляются осудительными, наступательными.

Превратите примеры «Вы – утверждений» в более мягкие и эффективные «Я – утверждения»:

1. Почему Вы всегда меня перебиваете?
2. Вы не уважаете меня. Вы никогда не вспоминаете о моем дне рождения.
3. Вы никогда не делаете того, что хочу я. Вы всегда принимаете решения самостоятельно.
4. Что Вы на меня орете?

#### **Задание № 3**

Конфликтолог Роберт М. Бремсон различает около дюжины разных типов трудных людей, с которыми ему приходилось сталкиваться за 30 лет работы в частных фирмах:

- агрессивистов, которые задирают других и раздражаются, если их не слушают;
- жалобщиков, у которых всегда найдется, на что посетовать;
- молчунов, которые немногословны и вы не знаете, о чем в действительности они думают;



- сверхпокладиствующих, которые скажут вам «да», но, тем не менее, слова у них расходятся с делом;
- вечных пессимистов, которые во всем предвидят неудачи;
- всезнаек, которые считают себя выше других;
- нерешительных, которые не принимают то или иное решение, т.к. боятся ошибиться;
- максималистов, которые хотят что-то прямо сейчас, даже если в этом нет необходимости;
- скрытных, которые держат все в себе, а потом внезапно набрасываются на вас;
- невинных лгунов, которые заматают следы серией обманов;
- ложных альтруистов, которые якобы делают вам добро, но в глубине души сожалеют об этом;
- игроков различных типов, к которым можно попасть в ловушку.

Какие из названных стилей вы чаще используете, сталкиваясь с трудным человеком:

1. соперничество;
2. приспособление;
3. компромисс;
4. сотрудничество;
5. уклонение.

#### Задание № 4

Если вы не хотите потерять общение с трудными людьми, какие из названных подходов вы считаете возможным использовать?

1. Понять, что человек труден в общении, и определить, к какому типу людей он относится.
2. Не попадать под влияние этого человека; сохранять спокойствие и нейтралитет.
3. Поговорить с ним и выяснить причины его «трудности».
4. Найти способ удовлетворения его скрытых интересов и нужд.
5. Использовать совместный подход к разрешению конфликта после его нейтрализации или взятия под контроль.

#### Задание № 5

Какие подходы следует использовать при столкновении с негативными людьми, которые не изменяются?

1. избегать отрицательных людей, которые осуждают вас;
2. вникнуть в их проблемы;
3. пытаться оказать им поддержку;
4. помочь им переосмыслить по-новому старые идеи;
5. не тратить сил на людей, которые не будут вас слушать;
6. не позволять им возбуждать в вас чувство вины.

### Тема 6. Деловой этикет как часть организационного поведения

#### Вопросы для самопроверки

1. В чем заключается необходимость изучения делового этикета?
2. Что подразумевается под понятием «национальные особенности»?
3. Какие национальные и корпоративные особенности могут появиться в деловом этикете? Назовите основные категории профессионального этики.
4. В чем заключаются специфические особенности профессиональной этики менеджера по персоналу?
5. Какие этические принципы ложатся в основу организационной культуры?

6. Как отличается деловой этикет в компаниях с разными организационными культурами? Из чего складывается и от чего зависит моральный климат в организации?
7. Каковы способы рационального оправдания безнравственного поведения в сфере деловых взаимоотношений?
8. В чем состоит этическое содержание требований делового этикета?

### **Практические задания для семинарских занятий**

#### **Задание 1.**

Изучите основные зарубежные модели организационного поведения: американскую, японскую, европейскую и др. В чем их культурные различия и особенности? Какие из них вы считаете чуждыми российскому национальному менталитету? Ответ обоснуйте.

#### **Задание 2.**

Для обсуждения предлагаются следующие темы:

- Функции делового общения.
- Виды делового общения.
- Понятие о «деловом этикете».
- Хорошие манеры.
- Лояльность персонала.
- Способы измерения лояльности персонала.

#### **Задание 3.**

Напишите эссе на тему «разговор о вещах, в приличном обществе не обсуждаемых»

#### **Задание 4.**

**Студенты готовят презентацию компании.** Каждому выступающему дается 10 минут. За это время надо четко, в деловой манере изложить основную информацию о фирме. Компания, о которой будет рассказывать студент, может быть реально существующей или вымышленной. Основные моменты, на которые надо уделить внимание в докладе:

- история;
- финансы;
- система управления;
- политика компании;
- целевая аудитория;
- категоризация услуг и продукции;
- конкуренция на рынке.

Каждому выступающему должно быть задано не менее 3 вопросов.

#### **Цели задания:**

- Структурировать опыт и знания участников тренинга в области подготовки и проведения презентаций.
- Усовершенствовать и отточить ораторские навыки участников.

#### **В результате выступления участники смогут:**

- приобрести большую уверенность в публичном общении;
- расширить диапазон техник управления вниманием аудитории;
- точнее выражать свои мысли и повысить убедительность своих презентаций;
- формировать свои презентации в ключе интересов конкретной аудитории;
- выигрышно отвечать на сложные вопросы;
- получать больше удовольствия от своих выступлений.

**Презентация компании готовится по следующему сценарию. В докладе должны найти отражение следующие моменты:**

**1. Самонастройка и управление волнением в презентациях**

- Управление собой: опыт бизнеса, спорта, политики и восточных единоборств
- Техники преодоления волнения и самонастройки

**2. Этапы подготовки презентаций**

- «Что я хочу получить на выходе?» (цели выступления)
- Что необходимо знать о «среде выступления»
- Предварительный анализ аудитории
- Подготовка содержания
- Личная подготовка оратора
- Последние минуты перед выступлением

**3. Привлечение и удержание внимания слушателей**

- Управление первым впечатлением
- Приемы «размораживания» аудитории
- Поддержание диалога без вступления в диалог
- Истории, байки и анекдоты в выступлении

**4. Структура выступления**

- Внутренняя логика выступления
- Расстановка акцентов
- Распределение времени
- Что говорить и не говорить во время вступления и заключения

**5. Голос и язык тела в презентациях**

- Убойная сила паузы
- Управление интонациями
- Глаза: куда, зачем и сколько смотреть
- Жестикуляция и поза в выступлении

**6. Ответы на вопросы**

- Упреждение сложных вопросов
- Контроль ситуации и своего состояния
- Эффективные способы реагирования на провокационные и агрессивные вопросы

**7. Убеждающая сила презентации**

- Подготовка и расстановка аргументов
- Сценарии убеждения
- Ультракороткое убеждающее выступление

По результатам выступления и ответов на вопросы выставляется итоговая оценка за выполнение задания.

**Тема 7. Роль мотивации персонала в рамках организационного поведения**

**Вопросы для самопроверки**

1. Какие существуют основные теории мотивации и в чем их различия?
2. Что включает в себя мотивация?
3. Какие методы мотивации персонала актуальны в современных организациях?
4. Опираясь на пирамиду А. Маслоу, подготовьте список из возможных мотивирующих средств на примере конкретной организации.
5. Проанализируйте проблемы и возможности своевременного и конкретного поощрения работника за достижение.
6. Как определить своевременность и конкретность стимулирования персонала в организации?

### **Практические задания для семинарских занятий**

#### **Задание 1. Системы поощрения.**

Проанализируйте проблемы и возможности своевременного и конкретного поощрения работника на примере конкретного предприятия.

- Какие цели организации должны при этом быть достигнуты?
- Стоит ли поощрять весь коллектив (группу, команду) или поощрение должно носить индивидуальный характер?
- Обоснуйте свой ответ, используя пройденный теоретический материал.

#### **Задание 2. Материальные и нематериальные методы стимулирования персонала.**

Проанализируйте методы материального и социально-психологического стимулирования труда.

- Какие методы мотивации персонала актуальны в современных организациях?
- В каких случаях надо применять материальные методы?
- Когда применение моральных стимулов лучше воздействует на сотрудников?
- Какие социально-психологические стимулы эффективно применять на практике?
- Ответ проиллюстрируйте примером конкретной организации.

## **Тема 8. Управление нововведениями в организации**

### **Вопросы для самопроверки**

1. Что можно отнести к организационным изменениям?
2. Дайте определение понятию «нововведения».
3. Каковы причины и объекты организационных изменений и нововведений?
4. В чем заключаются организационные и социально-психологические особенности инновационного процесса?
5. Каковы принципы преодоления сопротивления персонала изменениям и нововведениям?
6. Что такое поведенческая культура организации?
7. Дайте определение термину «поведенческий маркетинг».
8. Приведите примеры сбытовой поведенческой ориентации организации.
9. Приведите примеры конъюнктурной поведенческой ориентации организации.
10. Приведите примеры маркетинговой поведенческой ориентации организации.

### **Практические задания для семинарских занятий**

#### **Задание 1.**

Рассмотрите управление поведением организации, основываясь на принципах маркетинга.

#### **Задание 2.**

Маркетинговая поведенческая культура организации и ее составляющие.

#### **Задание 3.**

Разработайте варианты политики внедрения нововведений в коллективе.

#### **Задание 4.**

Используя материалы научно-практических и периодических изданий, изучите примеры успешного и неэффективного осуществления организационных изменений и нововведений в отечественной и зарубежной практике. Проанализируйте причины успехов и неудач.

## Психологический практикум

### Тест 1. Умение руководить

Последовательность работы с тестом:

1. Прочитайте сначала утверждение, расположенное слева, затем – справа.
2. В средней части таблицы отметьте ту оценку, которая, по вашему мнению, более всего соответствует вашим настоящим умениям управлять людьми.

Значение оценок

Для утверждений слева	Для утверждений справа
-1 нередко	+3 всегда
-2 в большинстве случаев	+2 в большинстве случаев
-3 всегда	+1 нередко

Характеристики руководителя

Не принимает во внимание то, что лежит в основе поведения подчиненных		Принимает во внимание то, что лежит в основе поведения подчиненных
Избегает действий, связанных с наказанием		Если требуется, наводит дисциплину
Следует устаревшему стилю руководства		Приспосабливает стиль руководства к переменам
Не имеет представления о факторах, влияющих на выполнение своих ролей		Имеет полное представление о факторах своего лидерства
Вызывает отрицательные эмоции и отношения у окружающих		Развивает положительные отношения с подчиненными
Не стремится к ясности		Отдает четкие указания, ясно определяет цели и задачи
Оставляет работу подчиненных без контроля		Регулярно анализирует работу подчиненных
Терпит посредственность		Поощряет творчество и инициативу
Бессистемен в анализе работы		Системно анализирует работу
Не склонен делегировать полномочия		Квалифицированно передает полномочия
Не склонен к критике и наказаниям		Квалифицированно использует негативное подкрепление
Не нуждается в обратной связи		Создает позитивную обратную связь
Не справляется с трудными людьми		Устанавливает позитивные отношения с трудными людьми
Не защищает свою группу		Защищает свою группу и заботится о ней
Не способен устанавливать критерии успеха		Профессионально устанавливает критерии успеха

**Обработка результатов:**

1. Сложите все положительные баллы, затем все отрицательные. Теперь из большей суммы нужно вычесть меньшую.
2. Полученный результат разделите на количество шкал в таблице (15).



## Тест 2. Определите, какой вы лидер

Эта методика предназначена для того, чтобы оценить способность человека быть лидером. Данное качество важно для будущего руководителя, поскольку он должен быть лидером.

В данной методике испытуемый отвечает на 50 вопросов, и по его ответам на эти вопросы делается вывод о том, обладает ли он персональными психологическими качествами, необходимыми лидеру. Из двух предложенных вариантов ответа на каждый вопрос необходимо выбрать и отметить только один.

1. *Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?*
  - а) да,
  - б) нет.
2. *Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?*
  - а) да,
  - б) нет.
3. *Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?*
  - а) да,
  - б) нет.
4. *Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?*
  - а) да,
  - б) нет.
5. *Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-то?*
  - а) да,
  - б) нет.
6. *Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?*
  - а) да,
  - б) нет.
7. *Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?*
  - а) да,
  - б) нет.
8. *Испытываете ли вы настоящую необходимость в советнике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?*
  - а) да,
  - б) нет.
9. *Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?*
  - а) да,
  - б) нет.
10. *Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?*
  - а) да,
  - б) нет.

11. *Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т.п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?*
  - а) да,
  - б) нет.
12. *Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?*
  - а) да,
  - б) нет.
13. *Считаете ли вы себя мечтателем?*
  - а) да,
  - б) нет.
14. *Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?*
  - а) да,
  - б) нет.
15. *Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих, спортивных и других команд и коллективов?*
  - а) да,
  - б) нет.
16. *Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:*
  - а) будете рады, если ответственность за это возложат на кого-нибудь другого;
  - б) возьмете на себя ответственность, и сами доведете дело до конца.
17. *Какое из этих двух мнений вам ближе?*
  - а) настоящий руководитель должен уметь сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;
  - б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и ему не обязательно делать дело самому.
18. *С кем вы предпочитаете работать?*
  - а) с покорными людьми,
  - б) с независимыми и самостоятельными людьми.
19. *Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?*
  - а) да,
  - б) нет.
20. *Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?*
  - а) да,
  - б) нет.
21. *Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?*
  - а) да,
  - б) нет.
22. *Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер, и нужно принимать решение. Как вы поступите?*
  - а) дадите возможность принять решение наиболее компетентному из вас;
  - б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.

23. *Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?*  
а) да,  
б) нет.
24. *Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?*  
а) да,  
б) нет.
25. *Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?*  
а) да,  
б) нет.
26. *Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?*  
а) самый компетентный человек;  
б) тот, у кого самый сильный характер.
27. *Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?*  
а) да,  
б) нет.
28. *Уважаете ли вы дисциплину?*  
а) да,  
б) нет.
29. *Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?*  
а) тот, который все решает сам;  
б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.
30. *Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?*  
а) коллегиальный,  
б) авторитарный.
31. *Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?*  
а) да,  
б) нет.
32. *Какой из следующих двух портретов больше похож на вас?*  
а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;  
б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.
33. *Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете ваше мнение единственно правильным, но остальные с ним не согласны?*  
а) промолчу,  
б) буду отстаивать свое мнение.
34. *Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?*  
а) да,  
б) нет.

35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?
- а) да,
  - б) нет.
36. Что бы вы предпочли?
- а) работать под руководством хорошего человека;
  - б) работать самостоятельно, без руководителя.
37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»?
- а) согласен,
  - б) не согласен.
38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственной потребности?
- а) да,
  - б) нет.
39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?
- а) да,
  - б) нет.
40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?
- а) у меня опускаются руки;
  - б) у меня появляется сильное желание их преодолеть.
41. Делаете ли вы упрёки людям, если они этого заслуживают?
- а) да,
  - б) нет.
42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки?
- а) да,
  - б) нет.
43. Как вы поступите, если вам предложат произвести реорганизацию вашего учреждения?
- а) введу нужные изменения немедленно;
  - б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.
44. Сумеете ли вы прервать слишком болтливого собеседника, если это необходимо?
- а) да,
  - б) нет.
45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?
- а) да,
  - б) нет.
46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?
- а) да,
  - б) нет.

**47. Кем вы предпочли бы стать?**

- а) художником, поэтом, композитором, ученым;
- б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.

**48. Какую музыку вам приятнее слушать?**

- а) могучую и торжественную,
- б) тихую и лирическую.

**49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?**

- а) да,
- б) нет.

**50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша?**

- а) да,
- б) нет.

**Оценка результатов и выводы**

В соответствии со следующим ключом определяется сумма баллов, полученных испытуемым.

**Ключ:**

1а,	11а,	21а,	31а,	41а,
2а,	12а,	22а,	32а,	42а,
3б,	13б,	23а,	33б,	43а,
4а,	14б,	24а,	34а,	44а,
5а,	15а,	25б,	35б,	45б,
6б,	16б,	26а,	36б,	46а,
7а,	17а,	27б,	37а,	47б,
8б,	18б,	28а,	38б,	48а,
9б,	19б,	29б,	39а,	49б,
10а,	20а,	30б,	40б,	50б.

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает 1 балл, в другом случае – 0 баллов.

Если сумма баллов составила **до 25 баллов**, то качества лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах **от 26 до 35**, то качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов составила **от 36 до 40**, то лидерские качества выражены сильно.

И, наконец, если сумма баллов **больше, чем 40**, то Вы как лидер склонны к диктату.

**Тест 3. Опросник для оценки потребности достижения успехов**

Опросник предназначен для дифференцированной оценки двух связанных, но противоположно направленных мотивационных тенденций: стремление к успеху и боязни неудачи. Определенные сочетания этих мотивационных тенденций у человека по их силе создают определенный тип личности и предопределяют разное поведение.

Итак, перед вами – ряд утверждений, касающихся мыслей, чувств и действий человека в тех жизненных ситуациях, где он может добиться успеха или избежать неудачи.



Прочтя каждое утверждение опросника, выразите степень своего согласия или несогласия с ним, воспользовавшись следующей шкалой:

- +3 – полностью согласен
- +2 – согласен
- +1 – скорее согласен, чем не согласен
- 0 – трудно сказать
- 1 – скорее не согласен, чем согласен
- 2 – не согласен
- 3 – полностью не согласен.

**Примечание.** В методике имеется два варианта опросника: мужской (форма А) и женский (форма Б). Они предлагаются испытуемому в соответствии с его полом.

#### Форма А

1. Я больше думаю о получении хорошей оценки, чем опасаясь получить плохую.
2. Если бы я должен был выполнить сложное, незнакомое задание, то предпочел бы сделать его с кем-нибудь, чем трудиться над ним в одиночку.
3. Я чаще берусь за трудные задачи, даже если не уверен, что смогу их решить, чем за легкие, которые наверняка решу.
4. Меня больше привлекает дело, которое не требует напряжения и в успехе которого я уверен, чем трудное дело, в котором возможны неудачи.
5. Если бы у меня что-то не выходило, я скорее приложил бы все усилия, чтобы с ним справиться, чем перешел бы к тому, что у меня хорошо получается.
6. Я предпочел бы работу, в которой мои функции четко определены и обеспечена средняя зарплата, работе с зарплатой выше средней, в которой я должен сам определять, что и как делать.
7. Я трачу больше времени на чтение специальной литературы, чем художественной.
8. Я предпочел бы важное трудное дело, в котором вероятность неудачи равна 50%, достаточно важному делу, в котором вероятность успеха составляет почти 100%.
9. Я скорее выучу развлекательные игры, известные большинству людей, чем редкие игры, которые требуют повышенного мастерства и известны немногим.
10. Для меня очень важно делать свою работу как можно лучше, даже если из-за этого у меня возникают трения с товарищами.
11. Если я собрался играть в карты, то скорее сыграл бы в простую развлекательную игру, чем в трудную, требующую напряжения и сложных размышлений.
12. Я предпочитаю участвовать в соревнованиях, где могу оказаться сильнее других, чем в таких, где участники примерно равны по силе.
13. В свободное от работы время я овладеваю какой-нибудь игрой скорее для развития своих умений, чем для отдыха и развлечений.
14. Я скорее предпочту сделать какое-то дело так, как считаю нужным, пусть даже с 50% риска ошибиться, чем делать его так, как мне советуют другие.
15. Если бы мне пришлось выбирать, то я скорее выбрал бы работу, в которой начальная зарплата будет умеренной и постоянной, чем работу, в которой начальная зарплата будет небольшой, но есть шанс, благодаря своим усилиям, в скором времени сделать ее достаточно высокой.
16. Я скорее стал бы играть в команде, чем соревноваться один на один.
17. Я предпочитаю работать не щадя себя до тех пор, пока полностью не буду удовлетворен полученным результатом, чем стараться закончить дело побыстрее и как-нибудь.
18. На экзамене я предпочел бы конкретные вопросы по пройденному материалу вопросам, требующим для ответа глубокого размышления и выражения собственной оригинальной точки зрения.

19. Я скорее выбрал бы дело, в котором имеется некоторая вероятность неудачи, но, вместе с тем, есть возможность добиться большого успеха, чем такое, где вероятность неудачи сведена к минимуму, но и успеха не добьешься.
20. После удачного ответа на экзамене я скорее с облегчением вздохну «пронесло», чем порадуюсь полученной высокой оценке.
21. Если бы я мог вернуться к одному из двух незавершенных дел, то скорее вернулся бы к трудному, чем к легкому.
22. При выполнении контрольного задания я больше беспокоюсь о том, как бы не допустить какую-нибудь ошибку, чем о том, как правильно его решить.
23. Если у меня что-то не выходит, я лучше обращусь к кому-либо за помощью, чем сам стану искать выход из сложившегося положения.
24. После неудачи я скорее становлюсь еще более собранным и энергичным, чем теряю всякое желание продолжать дело.
25. Если есть сомнение в успехе какого-либо начинания, то я лучше не стану рисковать, чем все-таки приму в нем активное участие.
26. Когда я берусь за трудное дело, я скорее опасаюсь, что не справлюсь с ним, чем надеюсь на то, что оно получится.
27. Я эффективнее работаю под чьим-то руководством, чем тогда, когда несу за свою работу личную ответственность.
28. Мне больше нравится выполнять сложное незнакомое задание, чем знакомое, в успехе которого я уверен.
29. Я работаю продуктивнее над заданием, когда мне конкретно указывают, что и как выполнять, чем тогда, когда задачу передо мной ставят лишь в самых общих чертах.
30. Если бы я успешно решил какую-то задачу, то с большим удовольствием взялся бы еще раз решать аналогичную задачу, чем перешел к более трудной.
31. Когда нужно соревноваться, то у меня скорее возникнет интерес и азарт, чем беспокойство и тревога.
32. Пожалуй, я больше мечтаю о своих планах на будущее, чем пытаюсь их реально осуществить.

#### Форма Б

1. Я больше думаю о получении хорошей оценки, чем опасаюсь получить плохую.
2. Я чаще берусь за трудные задачи, даже если не уверена в том, что смогу их решить, чем за легкие, которые почти наверняка решу.
3. Меня больше привлекает дело, которое не требует напряжения и в успехе которого я уверена, чем трудное дело, в котором возможны неудачи.
4. Если бы у меня что-то не выходило, я скорее приложила бы все усилия, чтобы с ним справиться, чем перешла бы к тому, что у меня хорошо получается.
5. Я предпочла бы работу, в которой мои функции четко определены и зарплата выше средней, работе со средней зарплатой, где я сама должна решать, что и как делать.
6. Более сильные переживания у меня вызывает страх неудачи, чем ожидание успеха.
7. Научно-популярную литературу я предпочитаю литературе развлекательного жанра.
8. Я предпочла бы важное дело, где вероятность неудачи равна 50%, достаточно важно-му, но не трудному делу.
9. Я скорее выучу развлекательные игры, известные большинству людей, чем редкие игры, которые известны немногим и требуют большого мастерства.
10. Для меня очень важно делать свою работу как можно лучше, даже если из-за этого у меня возникают трения с товарищами.

11. После успешного ответа на экзамене я скорее с облегчением вздохну «пронесло», чем порадуюсь полученной высокой оценке.
12. Если бы я собралась играть в карты, то скорее сыграла бы в развлекательную игру, чем в серьезную, требующую размышления.
13. Я предпочитаю соревнования, где я сильнее других, соревнованиям с участниками, приблизительно равными по силе.
14. После неудачи я становлюсь еще более собранной и энергичной, а не теряю всякое желание продолжить дело.
15. Неудачи отравляют мою жизнь больше, чем радуют успехи.
16. В новых ситуациях у меня скорее возникает волнение и беспокойство, чем интерес и любопытство.
17. Я скорее попытаюсь изготовить новое интересное блюдо, хотя оно может и не получиться, чем стану готовить привычное кушанье, которое у меня обычно выходит хорошо.
18. Я скорее займусь чем-нибудь приятным и необременительным, чем стану выполнять что-то стоящее, но не очень увлекательное.
19. Я скорее затратю все свое время на осуществление одного дела, чем постараюсь выполнить быстро за это же время два-три дела.
20. Если я заболела и вынуждена остаться дома, то использую время скорее для того, чтобы расслабиться и отдохнуть, чем поработать.
21. Если бы я жила с несколькими девушками в одной комнате и мы решили устроить вечеринку, то я предпочла бы сама организовать ее, чем позволила сделать это кому-то другому.
22. Если у меня что-то не выходит, я лучше обращусь к кому-нибудь за помощью, чем стану сама искать выход из сложившейся ситуации.
23. Когда нужно соревноваться, у меня скорее возникают интерес и азарт, чем беспокойство и тревога.
24. Когда я берусь за трудное дело, то скорее опасаюсь, что не справлюсь с ним, чем надеюсь, что оно получится.
25. Я лучше работаю под чьим-либо руководством, чем тогда, когда несу за работу личную ответственность.
26. Мне больше нравится выполнять сложное незнакомое задание, чем знакомое и такое, в успехе которого я уверена.
27. Если бы я успешно решила какую-нибудь задачу, то с большим удовольствием взялась бы еще раз решать аналогичную, чем перешла бы к задаче другого типа.
28. Я продуктивнее работаю над заданием, когда передо мной ставят задачу лишь в общих чертах, чем тогда, когда мне конкретно указывают, что и как выполнять.
29. Если при выполнении важного дела я допускаю ошибку, то чаще теряюсь и впадаю в отчаяние, чем быстро беру себя в руки и пытаюсь исправить положение.
30. Пожалуй, я больше мечтаю о своих планах на будущее, чем пытаюсь их реально осуществить.

**Ключ к мужской форме опросника (А):**

+1	+8	-15	-22	-29
-2	-9	-16	-23	-30
+3	+10	+17	+24	+31
-4	-11	-18	-25	-32
+5	-12	+19	-26	
-6	+13	-20	-27	
+7	+14	+21	+28	

**Ключ к женской форме опросника (Б):**

+1	+7	-13	+19	-25
+2	+8	+14	-20	+26
-3	-9	-15	+21	-27
-4	+10	-16	-22	+28
-5	-11	+17	+23	-29
-6	-12	-18	-24	-30

В соответствии с представленными выше ключами, данные испытуемыми оценки по каждому из суждений опросника переводятся в баллы следующим образом. Если в ключе данное суждение помечено знаком «+», то оценки (в числителе) переводятся в баллы (в знаменателе) так:

-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
1	2	3	4	5	6	7

Если в ключе соответствующее суждение помечено знаком «-», то пользуются следующим соотношением:

-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
7	6	5	4	3	2	1

Далее определяется сумма баллов, набранных испытуемым по всему опроснику, и на ее основе определяют, какая мотивация доминирует у испытуемого.

Если эта сумма оказалась в интервале **от 165 до 210**, то делают вывод о том, что в мотивации достижения успехов у данного испытуемого доминирует стремление к успеху.

Если сумма баллов оказалась в пределах **от 76 до 164**, то делают вывод о доминировании стремления избегать неудачи.

И, наконец, если сумма баллов оказалась в пределах **от 30 до 75**, то никакого определенного вывода о доминировании друг над другом мотивации достижения успехов или избегания неудач сделать нельзя.

## Тест 4 . Опросник Юнга

Данная методика предложена К. Юнгом для выявления типологических особенностей личности. На каждый вопрос имеется два варианта ответа, необходимо выбрать ответ, который подходит вам больше.

- 1. Что вы предпочитаете?**
  - а) немного близких друзей;
  - б) большую товарищескую компанию.
- 2. Какие книги вы предпочитаете читать?**
  - а) с занимательным сюжетом;
  - б) с описанием переживаний героев.
- 3. Что вы скорее можете допустить в разговоре?**
  - а) опоздание;
  - б) ошибки.

4. *Если вы совершаете дурной поступок, то:*
  - а) остро переживаете;
  - б) острых переживаний нет.
5. *Как вы сходитесь с людьми?*
  - а) быстро, легко;
  - б) медленно, осторожно.
6. *Считаете ли вы себя обидчивым?*
  - а) да;
  - б) нет.
7. *Склонны ли вы хохотать, смеяться от души?*
  - а) да;
  - б) нет.
8. *Вы считаете себя:*
  - а) молчаливым;
  - б) разговорчивым.
9. *Откровенны ли вы или скрытны?*
  - а) откровенен;
  - б) скрытен.
10. *Любите ли вы заниматься анализом своих переживаний?*
  - а) да;
  - б) нет.
11. *Находясь в обществе, вы предпочитаете:*
  - а) говорить;
  - б) слушать.
12. *Часто ли вы переживаете недовольство собой?*
  - а) да;
  - б) нет.
13. *Любите ли вы что-нибудь организовывать?*
  - а) да;
  - б) нет.
14. *Хотелось бы вам вести интимный дневник?*
  - а) да;
  - б) нет.
15. *Быстро ли вы переходите от решения к исполнению?*
  - а) да;
  - б) нет.
16. *Легко ли вы меняете ваше настроение?*
  - а) да;
  - б) нет.



**17. Любите ли вы убеждать других, навязывать свои взгляды?**

- а) да;
- б) нет.

**18. Ваши движения:**

- а) быстры;
- б) замедленны.

**19. Вы сильно беспокоитесь о возможных неприятностях:**

- а) часто;
- б) редко.

**20. В затруднительных случаях:**

- а) спешите обратиться за помощью к другим;
- б) не любите обращаться.

### **Обработка результатов**

**Ключ:** 1б, 2а, 3б, 4б, 5а, 6б, 7а, 8б, 9а, 10б, 11а, 12б, 13а, 14б, 15а, 16а, 17а, 18а, 19б, 20а.

Количество совпавших с ключом ответов подсчитать и умножить на 5.

Баллы: 0–35 – интроверсия; 36–65 – амбоверсия; 66–100 – экстраверсия.

Экстраверты: легки в общении, у них высокий уровень агрессивности, имеют тенденцию к лидерству, любят быть в центре внимания, легко завязывают знакомства, импульсивны, открыты и общительны, среди их знакомых могут быть и полезные люди; судят о людях «по внешности», не заглядывают внутрь; холерики, сангвиники.

Интроверты: сосредоточены на собственных переживаниях, малоконтактны, молчаливы, с трудом заводят новые знакомства, не любят рисковать, переживают разрыв старых связей, нет вариантов проигрыша и выигрыша, высокий уровень тревожности и ригидности; флегматики, меланхолики.

Амбоверты: личности, в которых присутствуют слабовыраженные черты обоих типов.

### **Тест 5. Тест на независимость**

В этом опроснике вопросы имеют несколько вариантов ответов. Необходимо выбрать один, наиболее подходящий из них.

**1. Окончив школу, как вы приняли решение о своей будущей профессии и учебе?**

- а) решил этот вопрос самостоятельно, следуя своим увлечениям и оценке своих способностей;
- б) прислушался к мнению своих родителей и родственников;
- в) прислушался к совету близких друзей.

**2. На что вы рассчитывали, поступая в избранное вами учебное заведение?**

- а) только на свои силы;
- б) на связи и благоприятный результат вступительных экзаменов;
- в) только на связи с людьми, которые обещали помочь.

3. *Как во время учебы вы готовились к экзаменам и к занятиям?*
  - а) делали упор на свое трудолюбие, рассчитывали на него;
  - б) иногда обращались к помощи однокурсников и преподавателей;
  - в) рассчитывали только на чужую помощь.
4. *Как вы поступили на работу после завершения учебы?*
  - а) по распределению;
  - б) воспользовался для этого информацией сведущих людей;
  - в) устроился благодаря связям.
5. *Каким образом в сложных ситуациях работы вы принимаете решение?*
  - а) рассчитываю только на свой опыт и знания;
  - б) иногда консультируюсь с коллегами;
  - в) всегда советуюсь с людьми.
6. *Чем в основном был продиктован ваш выбор партнера при вступлении в брак?*
  - а) совершенно самостоятельно принятым решением;
  - б) мнением близких и знакомых людей;
  - в) решением родителей, принятым независимо от меня.
7. *Если ваша жена (муж) находится в длительной командировке, то в состоянии ли вы сами, допустим, выбрать жилье, купить мебель, принять другие важные жизненные решения?*
  - а) да;
  - б) да, после советов с людьми; но лучше всего отложить принятие решения до приезда супруга;
  - в) нет.
8. *Насколько упорно в подростковом возрасте вы отстаивали свое мнение?*
  - а) всегда отстаивал;
  - б) спорил с родителями, и каждый из нас обычно оставался при своем мнении, учитывая, однако, и мнение другой стороны;
  - в) в большинстве случаев не мог самостоятельно решить, как поступать и отказывался от своего мнения.
9. *Насколько упорно в настоящее время вы отстаиваете свое мнение в общении с домашними, коллегами по работе, с друзьями?*
  - а) отстаиваю всегда, независимо от людей и обстоятельств;
  - б) отстаиваю довольно часто;
  - в) отстаиваю довольно редко, чаще – уступаю.
10. *Как вы развиваетесь как личность в профессиональной, общественной и интеллектуальной сферах?*
  - а) полностью все силы и время отдаю работе;
  - б) для меня очень важно мнение супруга и близких людей;
  - в) полностью полагаюсь на их (супруга и близких людей) мнение.
11. *Если ваши близкие нуждаются в улучшении своего здоровья и если вы видите, что они сами не следят за ним, нанося тем самым себе вред, то:*
  - а) вы заставляете их следить за своим здоровьем;
  - б) вы намекаете и время от времени тактично напоминаете об этом;
  - в) думаете об этом, но фактически ничем не помогаете.

### Оценка результатов

За выбор варианта ответа (а) вы получаете **4 балла**.

За выбор варианта ответа (б) вы получаете **2 балла**.

За выбор варианта ответа (в) вы получаете **0 баллов**.

При сумме баллов **от 33 до 44** считается, что человек чересчур независим в своих суждениях и поступках и фактически не считается с мнениями окружающих людей.

При сумме баллов **от 15 до 29** делается вывод о том, что человек достаточно независим, но в своей независимости все же со вниманием и уважением относится к мнениям других людей.

При общей сумме баллов **от 0 до 14** индивид рассматривается как зависимый от окружающих людей, несамостоятельный, неуверенный в себе.

### Тест 6. Вот он, мой идеал!

Сосредоточьтесь и решите, кто из нижеперечисленных лиц наиболее подходит на вакансию, которую Вы хотите занять (в ближайшем или отдаленном будущем). Учитывайте, что требуются, как правило, умные, честные, общительные, способные организовывать, уравновешенные, рациональные, интернальные люди.

Ваша мать; отец; брат (сестра); жена (муж); возлюбленная (возлюбленный); друг (подруга); ваш любимый политик; сосед(ка); ваш врач; учитель, оказавший на вас наибольшее сильное влияние; ваш начальник.

Наполеон, Ленин, Дон-Кихот, Г. Жуков, П. Корчагин, П. Безухов, А. Матросов, Б. Гейтс, Рокфеллер, принцесса Диана, Петр Великий.

Ю. Цезарь, Л. Толстой, С. Разин, И. Грозный, В. Маяковский, А. Сахаров, Г. Форд, И. Сталин, Мадонна, А. Пугачева, М. Тэтчер.

Выберите одного человека из этих тридцать трех.

Теперь вы знаете, кто лучше вас подходит требуемой вакансии. Не забудьте это лицо. И в сложных ситуациях отвечайте так, как ответил бы этот человек (на ваш взгляд).

### Тест 7. Тест Айзенка

Тест разработан Г. Айзенком. Из 57 вопросов 24 направлены на выяснение степени экстравертности или интровертности человека, еще 24 – на выявление уровня эмоциональной стабильности, 9 вопросов – это корректирующая шкала, позволяющая проверить, насколько искренне вы ответили на вопросы. Не тратьте много времени на обдумывание, так как важна именно первая реакция. Хороших и плохих ответов не может быть, поскольку цель теста – особенности вашего обычного стиля поведения.

Отвечайте «да» или «нет».

1. Часто ли испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы встряхнуться, испытать возбуждение?
2. Часто ли вы нуждаетесь в друзьях, которые вас понимают, могут ободрить и утешить?
3. Вы человек беспечный?

4. Не находите ли, что вам трудно отвечать «нет»?
5. Задумываетесь ли перед тем, как что-либо предпринять?
6. Если вы обещали что-то сделать, всегда ли сдерживаете обещание?
7. Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Обычно вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая?
9. Часто ли чувствуете себя несчастным человеком без достаточных на то причин?
10. Сделали бы Вы на спор все, что угодно?
11. Возникает ли у вас чувство робости или смущения, когда хотите завести разговор с незнакомкой(цем)?
12. Выходите ли вы иногда из себя, злитесь?
13. Часто ли вы действуете под влияние минутного настроения?
14. Часто ли беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-нибудь такое, чего не следовало?
15. Предпочитаете ли книги встречам с людьми?
16. Легко ли вас обидеть?
17. Любите ли часто бывать в компаниях?
18. Бывают ли мысли, которые вы хотели бы скрыть от других?
19. Верно ли, что иногда вы полны энергии, так что все горит в руках, а иногда совсем вялы?
20. Предпочитаете ли вы иметь меньше друзей, но зато особенно близких?
21. Часто ли вы мечтаете?
22. Когда на вас кричат, отвечаете тем же?
23. Часто ли вас беспокоит чувство вины?
24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли дать волю свои чувствам и вовсю повеселиться в компании?
26. Считаете ли вы себя человеком возбудимым и чувствительным?
27. Считают ли вас милым и веселым человеком?
28. Часто ли, сделав какое-нибудь важное дело, вы испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?
29. Вы молчите, когда находитесь в обществе других людей?
30. Иногда вы сплетничаете?
31. Бывает ли, что не спится от того, что голова полна разных мыслей?
32. Если, хотите вы узнать о чем-либо, то предпочитаете прочитать об этом в книге нежели спросить?
33. Бывают ли у вас сердцебиения?
34. Нравится ли вам работа, требующая постоянного внимания?
35. Бывают ли у вас приступы дрожи от страха или волнения?
36. Всегда ли вы платили бы за проезд на транспорте, если бы не опасались проверки?
37. Вам не приятно в обществе, где подшучивают друг над другом?
38. Раздражительны ли вы?
39. Нравится ли работа, требующая быстроты действий?
40. Волнуется ли вы по поводу каких-то неприятных событий, которые могли бы произойти?
41. Вы ходите медленно и неторопливо?
42. Когда-нибудь вы опаздывали на работу или на свидание?
43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что вы так любите поговорить, что никогда не упускаете случая побеседовать с незнакомцем?

45. Беспокоят ли вас какие-нибудь боли?
46. Почувствовали ли вы себя очень несчастным, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?
47. Можете ли вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые вам явно не нравятся?
49. Можете ли вы назвать себя уверенным в себе человеком?
50. Легко ли вы обижаетесь, когда указывают на ваши ошибки в работе или личные промахи?
51. Считаете ли вы, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?
53. Легко ли вам внести оживление в довольно скучную компанию?
54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли о своем здоровье?
56. Любите ли подшучивать над другими?
57. Мучает ли вас бессонница?

### Ключ к тесту

Тест выделяет следующие индивидуальные особенности человека:

Экстраверт: ориентирован на окружающий мир, активен, открыт в эмоциональных проявлениях, общителен, любит движение, риск, социально адаптирован. Обычно экстраверт – отличный организатор и бизнесмен.

Интроверт: наибольший интерес для него представляет собственный внутренний мир, склонен к размышлениям, самоанализу, малообщителен, социально пассивен. Интроверт хорошо справляется с монотонной работой, неплохой начальник, если не требуется постоянное общение с людьми.

С помощью теста определяется также эмоциональная стабильность (устойчивость) или эмоциональная нестабильность.

Шкала Интроверсия – Экстраверсия (24 вопроса)

1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56 – «да»;

5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51 – «нет»

Шкала Эмоциональная стабильность – Эмоциональная нестабильность (24 вопроса):

2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57 – «да».

За каждый ответ, совпадающий с ключом, вы получаете один балл, затем суммируете их по каждой шкале.

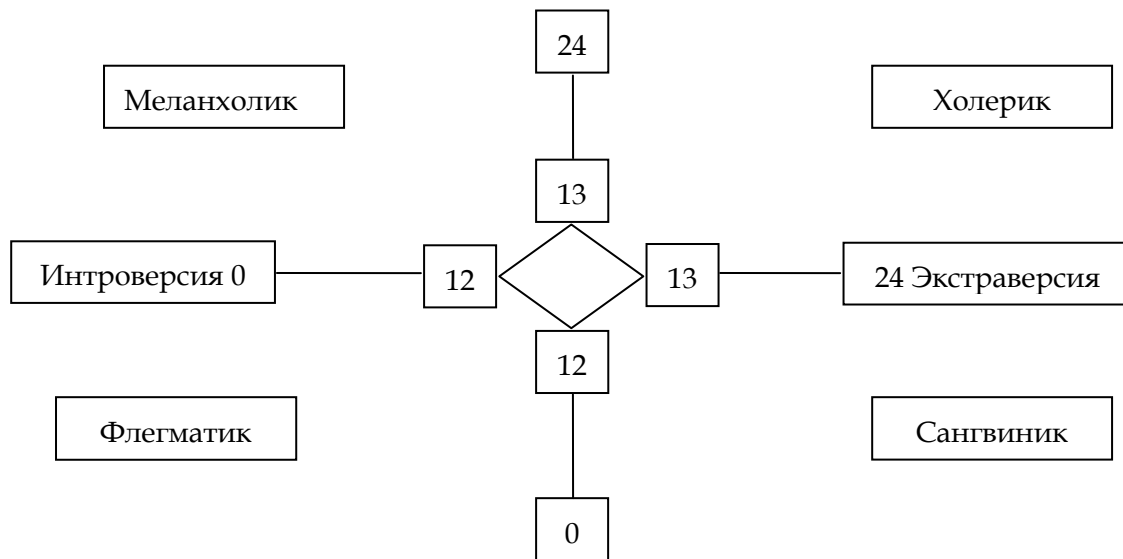
Отрицательные ответы не учитываются.

Шкала скрытность – откровенность, или корректирующая шкала (она позволяет проверить, насколько искренне Вы отвечали на вопросы): 6, 24, 36 – «да», 12, 18, 30, 42, 48, 54 – «нет».

Если Вы набрали по шкале скрытности свыше 4-х баллов, это означает, что были не совсем честны с самим собой, отвечая на вопросы, а значит, и результаты теста не могут быть вполне достоверными.

Перенесите на лист бумаги следующую схему:

Эмоциональная нестабильность



Эмоциональная нестабильность

Ваши результаты отложите на осях схемы (корректирующая шкала на схеме не указана).

Привлекая данные из физиологии высшей нервной деятельности, Г. Айзенк высказывает гипотезу о том, что сильный и слабый типы по Павлову очень близки к экстравертированному и интровертированному типам личности. Природа интро- и экстраверсии усматривается во врожденных свойствах центральной нервной системы, которые обеспечивают уравновешенность процессов возбуждения и торможения. По мнению Г. Айзенка, такие качества личности как экстраверсия-интроверсия и нейротизм-стабильность ортогональны, т.е. статистически не зависят друг от друга. Соответственно, Г. Айзенк делит людей на четыре типа, каждый из которых представляет собой некую комбинацию высокой или низкой оценки в диапазоне одного свойства вместе с высокой или низкой оценкой в диапазоне другого. Таким образом, используя данные обследования по шкалам экстраверсия-интроверсия и нейротизм-стабильность можно вывести показатели темперамента личности по классификации Павлова, который описал четыре классических типа: сангвиник (по основным свойствам центральной нервной системы характеризуется как сильный, уравновешенный, подвижный), холерик (сильный, неуравновешенный, подвижный), флегматик (сильный, уравновешенный, инертный), меланхолик (слабый, неуравновешенный, инертный).

«Чистый» сангвиник быстро приспосабливается к новым условиям, быстро сходится с людьми, общителен. Чувства легко возникают и сменяются, эмоциональные переживания, как правило, неглубоки. Мимика богатая, подвижная, выразительная. Несколько непоседлив, нуждается в новых впечатлениях, недостаточно регулирует свои импульсы, не умеет строго придерживаться выработанного распорядка жизни, системы в работе. В связи с этим не может успешно выполнять дело, требующее равной траты сил, длительного и методичного напряжения, усидчивости, устойчивости внимания, терпения. При отсутствии серьезных целей, глубоких мыслей, творческой деятельности вырабатываются поверхностность и непостоянство.



*Холерик* отличается повышенной возбудимостью, действия его прерывисты. Ему свойственны резкость и стремительность движений, сила, импульсивность, яркая выраженность эмоциональных переживаний. Вследствие неуравновешенности, увлекшись делом, склонен действовать изо всех сил, истощаться больше, чем следует. Имея общественные интересы, темперамент проявляет в инициативности, энергичности, принципиальности. При отсутствии духовной жизни холерический темперамент часто проявляется в раздражительности, аффективности, несдержанности, вспыльчивости, неспособности к самоконтролю.

*Флегматик* характеризуется сравнительно низким уровнем активности поведения, новые формы которого вырабатываются медленно, но являются стойкими. Обладает медлительностью и спокойствием в действиях, мимике и речи, ровностью, постоянством, глубиной чувств и настроений. Настойчивый и упорный «труженик жизни», он редко выходит из себя, не склонен к аффектам, рассчитав свой силы, доводит дело до конца, ровен в отношениях, меру общителен, не любит попусту болтать. Экономит силы. В зависимости от условий, в одних случаях флегматик может характеризоваться «положительными» чертами: выдержка, глубина мыслей, постоянство, основательность и т.д., в других – вялость, безучастность к окружающему, лень и безволие, бедность и слабость эмоций, склонность к выполнению одних лишь привычных действий.

У *меланхолика* реакция часто не соответствует силе раздражителя, присутствует глубина и устойчивость чувств при слабом их выражении. Ему трудно долго на чем-то сосредоточиться. Сильные воздействия часто вызывают у меланхолика продолжительную тормозную реакцию («опускаются руки»). Ему свойственны сдержанность и приглушенность моторики и речи, застенчивость, робость, нерешительность. В нормальных условиях меланхолик – человек глубокий, содержательный, может быть хорошим тружеником, успешно справляться с жизненными задачами. При неблагоприятных условиях может превратиться в замкнутого, боязливого, тревожного, ранимого человека, склонного к тяжелым внутренним переживаниям таких жизненных обстоятельств, которые вовсе этого не заслуживают.

## Тест 8. Опросник EPQ

Опросник EPQ включает 101 вопрос и содержит следующие четыре шкалы:

- 1) экстраверсия-интроверсия;
- 2) нейротизм-стабильность;
- 3) психотизм;
- 4) специфическую шкалу, предназначенную для оценки искренности испытуемого.

Время ответов не ограничено, хотя затягивать процедуру обследования не рекомендуется.

Предлагаемые вопросы касаются вашего обычного стиля поведения. Постарайтесь представить типичные ситуации и дать первый «естественный» ответ («да» или «нет»), который придет вам в голову. Помните, что нет «хороших» или «плохих» ответов

1. У Вас много различных хобби?
2. Вы обдумываете предварительно то, что собираетесь сделать?
3. У Вас часто бывают спады и подъемы настроения?
4. Вы претендовали когда-нибудь на похвалу за то, что в действительности сделал другой человек?
5. Вы разговорчивый человек?
6. Вас беспокоило бы то, что вы залезли в долги?

7. Вам приходилось чувствовать себя несчастным человеком без особых на то причин?
8. Вам случалось когда-нибудь пожалничать, чтобы получить больше, чем вам полагалось?
9. Вы тщательно запираете дверь на ночь?
10. Вы считаете себя жизнерадостным человеком?
11. Увидев, как страдает ребенок, животное. вы бы сильно расстроились?
12. Вы часто переживаете из-за того, что сделали или сказали что-то, чего не следовало бы делать или говорить?
13. Вы всегда исполняете свои обещания, даже если лично вам это очень неудобно?
14. Вы получили бы удовольствие прыгая с парашютом?
15. Способны ли вы дать волю чувствам и от души повеселиться в шумной компании?
16. Вы раздражительны?
17. Вы когда-нибудь обвиняли кого-нибудь в том, в чем на самом деле были виноваты вы сами?
18. Вам нравится знакомиться с новыми людьми?
19. Вы верите в пользу страхования?
20. Легко ли вас обидеть?
21. Все ли ваши привычки хороши и желательны?
22. Вы стараетесь быть в тени, находясь в обществе?
23. Стали бы вы принимать средства, которые могут привести Вас в необычное или опасное состояние (наркотики)?
24. Вы часто испытываете такое состояние, когда все надоело?
25. Вам случалось брать вещи, принадлежащие другому лицу, будь это даже такая мелочь, как булавка или пуговица?
26. Вам нравится часто ходить к кому-нибудь в гости и бывать» в обществе?
27. Вам доставляет удовольствие обижать тех, кого вы любите?
28. Вас часто беспокоит чувство вины?
29. Вам приходилось говорить о том, в чем вы плохо разбираетесь?
30. Вы обычно предпочитаете книги встречам с людьми?
31. У вас есть явные враги?
32. Вы назвали бы себя нервным человеком?
33. Вы всегда извиняетесь, когда наругаете другому?
34. У вас много друзей?
35. Вам нравится устраивать розыгрыши и шутки, которые иногда могут действительно причинить людям боль?
36. Вы беспокойный человек?
37. В детстве вы всегда безропотно и немедленно выполняли то, что вам приказывали?
38. Вы считаете себя беззаботным человеком?
39. Много ли для вас значат хорошие манеры и чистоплотность?
40. Волнуетесь ли вы по поводу каких-либо ужасных событий, которые могли бы случиться, но не случились?
41. Вам случалось сломать или потерять чужую вещь?
42. Вы обычно первыми проявляете инициативу при знакомстве?
43. Можете ли вы легко понять состояние человека, если он делится с вами заботами?
44. У Вас часто нервы бывают натянуты до предела?
45. Бросите ли вы ненужную бумажку на пол, если под рукой нет корзины?
46. Вы больше молчите, находясь в обществе других людей?
47. Считаете ли вы что брак старомоден, и его следует отменить?
48. Вы иногда чувствуете жалость к себе?

49. Вы иногда много хвастаетесь?
50. Вы легко можете внести оживление в довольно скучную компанию?
51. Раздражают ли вас осторожные водители?
52. Вы беспокоитесь о своем здоровье?
53. Вы говорили когда-нибудь плохо о другом человеке?
54. Вы любите пересказывать анекдоты и шутки своим друзьям?
55. Для вас большинство пищевых продуктов одинаковы на вкус?
56. Бывает ли у вас иногда дурное настроение?
57. Вы дерзили когда-нибудь своим родителям в детстве?
58. Вам нравится общаться с людьми?
59. Вы переживаете, если узнаете, что допустили ошибки в своей работе?
60. Вы страдаете от бессонницы?
61. Вы всегда моете руки перед едой?
62. Вы из тех людей, которые не лезут за словом в карман?
63. Вы предпочитаете приходить на встречу немного раньше назначенного срока?
64. Вы чувствуете себя апатичным, усталым, без какой-либо причины?
65. Вы так любите поговорить, что не упускаете любого удобного случая побеседовать с новым человеком?
66. Вы плутовали когда-нибудь в игре?
67. Ваша мать – хороший человек (была хорошим человеком)?
68. Часто ли вам кажется, что жизнь ужасно скучна?
69. Вы когда-нибудь воспользовались оплошностью другого человека в своих целях?
70. Вы часто берете на себя больше, чем позволяет время?
71. Есть ли люди, которые стараются избегать вас?
72. Вас очень заботит ваша внешность?
73. Вы всегда вежливы, даже с неприятными людьми?
74. Считаете ли вы, что люди затрачивают слишком много времени, чтобы обеспечить свое будущее, откладывая сбережения, страхуя себя и свою жизнь?
75. Возникало ли у вас когда-нибудь желание умереть?
76. Вы попытались бы избежать уплаты налога с дополнительного заработка, если бы были уверены, что вас никогда не смогут уличить в этом?
77. Вы можете внести оживление в компанию?
78. Вы стараетесь не грубить людям?
79. Вы долго переживаете после случившегося конфуза?
80. Вы когда-нибудь настаивали на том, чтобы было по-вашему?
81. Вы часто приезжаете на вокзал в последнюю минуту перед отходом поезда?
82. Вы когда-нибудь намеренно говорили что-нибудь неприятное или обидное для человека?
83. Вас беспокоили ваши нервы?
84. Вам неприятно находиться среди людей, которые подшучивают над товарищами?
85. Вы легко теряете друзей по своей вине?
86. Вы часто испытываете чувство одиночества?
87. Всегда ли ваши слова совпадают с делом?
88. Нравится ли вам иногда дразнить животных?
89. Вы легко обижаетесь на замечания, касающиеся лично вас и вашей работы?
90. Жизнь без какой-либо опасности показалась бы вам слишком скучной?
91. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или работу?
92. Вам нравится суета и оживление вокруг вас?
93. Вы хотите, чтобы люди боялись вас?

94. Верно ли, что вы иногда полны энергии и все горит в руках, а иногда совсем вялы?
95. Вы иногда откладываете на завтра то, что должны сделать сегодня?
96. Считают ли вас живым и веселым человеком?
97. Часто ли вам говорят неправду?
98. Вы очень чувствительны к некоторым явлениям, событиям, вещам?
99. Вы всегда готовы признать свои ошибки?
100. Вам когда-нибудь было жалко животное, которое попало в капкан?
101. Трудно ли вам было заполнять анкету?

Полученные результаты ответов сопоставляются с ключом. За ответ, соответствующий ключу, присваивается 1 балл. Полученные баллы суммируются.

### Ключ

#### 1. Шкала экстраверсии-интроверсии:

ответы «нет» (-): 22, 30, 46, 84;

ответы «да» (+): 1, 5, 10, 15, 18, 26, 34, 38, 42, 50, 54, 58, 62, 65, 70, 74, 77, 81, 90, 92, 96.

#### 2. Шкала нейротизма:

ответы «да» (+): 3, 7, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40, 44, 48, 52, 56, 60, 64, 68, 72, 75, 79, 83, 86, 89, 94, 98.

#### 3. Шкала психотизма:

ответы «нет» (-): 2, 6, 9, 11, 19, 39, 43, 59, 63, 67, 78, 100;

ответы «да» (+): 14, 23, 27, 31, 35, 47, 51, 55, 71, 85, 88, 93, 97.

#### 4. Шкала искренности:

ответы «нет» (-): 4, 8, 17, 25, 29, 41, 45, 49, 53, 57, 66, 69, 76, 80, 82, 91, 95;

ответы «да» (+): 13, 21, 33, 37, 61, 73, 87, 99.

Средние показатели по шкале экстраверсии-интроверсии: 7–15 баллов. Высокие оценки по шкале экстраверсия-интроверсия соответствуют экстравертированному типу, низкие – интровертированному.

Средние показатели по шкале нейротизма: 8–16. Результат менее 8 баллов свидетельствует об эмоциональной стабильности человека, более 16 – об эмоциональной нестабильности (нейротизме).

Средние значения по шкале психотизма: 5–12. Людям, набравшим более 10 баллов, не рекомендуется работать по специальности типа «человек-человек».

Если по шкале искренности количество баллов превышает 10, то результаты обследования считаются недостоверными, испытуемому следует отвечать на вопросы более откровенно.

### Интерпретация данных

1) Экстраверсия-интроверсия. Характеризуя типичного экстраверта, автор отмечает его общительность и обращенность индивида вовне, широкий круг знакомств, необходимость в контактах. Типичный экстраверт действует под влиянием момента, импульсивен, вспыльчив. Он беззаботен, оптимистичен, добродушен, весел. Предпочитает движение и действие, имеет тенденцию к агрессивности. Чувства и эмоции не имеют строгого контроля, склонен к рискованным поступкам. На него не всегда можно положиться.

Типичный интроверт – это спокойный, застенчивый человек, склонный к самоанализу. Он сдержан и отдален от всех, кроме близких друзей. Планирует и обдумывает свои действия заранее, не доверяет внезапным побуждениям, серьезно относится к принятию решений, любит во всем порядок. Контролирует свои чувства, его нелегко вывести из себя. Обладает пессимистичностью, высоко ценит нравственные нормы.

2) Нейротизм – эмоциональная устойчивость. Характеризует эмоциональную устойчивость или неустойчивость. Нейротизм, по некоторым данным, связан с показателями лабильности нервной системы.

Эмоциональная устойчивость – черта, выражающая сохранение организованного поведения, ситуативной целенаправленности в обычных и стрессовых ситуациях. Эмоционально устойчивый человек характеризуется зрелостью, отличной адаптацией, отсутствием большой напряженности, беспокойства, а так же склонностью к лидерству, общительности.

Нейротизм выражается в чрезвычайной нервности, неустойчивости, плохой адаптации, склонности к быстрой смене настроений (лабильности), чувстве вины и беспокойства, озабоченности, депрессивных реакциях, рассеянности внимания, неустойчивости в стрессовых ситуациях. Нейротизму соответствует эмоциональность, импульсивность; неровность в контактах с людьми, изменчивость интересов, неуверенность в себе, выраженная чувствительность, впечатлительность, склонность к раздражительности. Нейротическая личность характеризуется неадекватно сильными реакциями по отношению к вызывающим их стимулам. У лиц с высокими показателями по шкале нейротизма в неблагоприятных стрессовых ситуациях может развиваться невроз.

3) Психотизм. Эта шкала говорит о склонности к асоциальному поведению, вычурности, неадекватности эмоциональных реакций, высокой конфликтности, неконтактности, эгоцентричности, эгоистичности, равнодушии.

Согласно Айзенку, высокие показатели по экстраверсии и нейротизму соответствуют психиатрическому диагнозу истерии, а высокие показатели по интроверсии и нейротизму – состоянию тревоги или реактивной депрессии.

Нейротизм и психотизм в случае выраженности этих показателей понимаются в качестве «предрасположенности» к соответствующим видам патологии.

Как правило, следует говорить о преобладании тех или иных черт темперамента, поскольку в жизни в чистом виде холерик, сангвиник, флегматик и меланхолик встречаются редко. Именно поэтому Г.В. Суходольский считает, что необходимо выделять не четыре («чистые» типы – это абстракция), а девять типов личности: норму и восемь акцентуаций. Помимо вышеназванных четырех «чистых» типов Г.В. Суходольским предложены четыре «промежуточных»: холерически-сангвинический, сангвинически-флегматический, флегматико-меланхолический и меланхолически-холерический типы, а также пятый – нормальный тип.

По мнению Г.В. Суходольского, типологию Г. Айзенка, можно представить в виде матрицы, строки которой характеризуют направленность (интроверсия; средние значения; экстраверсия), столбцы соответствуют уровням эмоциональной устойчивости (нейротизм; средние значения; стабильность), а элементы – статистически нормальный и уклоняющийся от него типы. В нижеследующей таблице представлена матричная типология личностей по методике EPQ.

	Интроверсия ( <7 баллов)	Ср. значения (7-15 баллов)	Экстраверсия ( >15 баллов)
Нейротизм ( >16 б.)	М	МХ	Х
Ср. значения (8-16 б.)	ФМ	М	ХС
Стабильность ( <8 б.)	Ф	СФ	С

С помощью данной матрицы несложно определить принадлежность человека к одному из девяти типов личности, используя сочетания степени выраженности экстраверсии и нейротизма.

Каждому типу личности соответствуют следующие внешние проявления:

1. Холерик (Х) – агрессивный, вспыльчивый, меняющий свои взгляды/импульсивный.
2. Холерически-сангвинический (ХС) тип – оптимистический, активный, экстравертированный, общительный, доступный.
3. Сангвиник (С) – говорливый, быстро реагирующий, непринужденный, живой.
4. Сангвинически-флегматический (СФ) тип – беззаботный, лидирующий стабильный, спокойный, уравновешенный.
5. Флегматик (Ф) – надежный, владеющий собой, миролюбивый, рассудительный.
6. Флегматико-меланхолический (ФМ) тип – старательный, пассивный, интроверт, тихий, необщительный.
7. Меланхолик (М) – сдержанный, пессимистический, трезвый, ригидный.
8. Меланхолически-холерический (МХ) тип – добросовестный, капризный, нейротичный, обидчивый, беспокойный.

При индивидуальной диагностике данная матрица помогает определить принадлежность человека к определенному типу, на основании которого можно построить психологический портрет личности.

В большинстве работ результаты исследований таких сложных психологических объектов, как «личность», «интеллект», «национальный характер» и других характеристик социальных групп людей, представлены, как правило, на описательном уровне из-за отсутствия необходимых научных средств выражения. Матричное распределение типов личности выступает в качестве средства, позволяющего получать количественные «портреты» больших социальных общностей.

## Тест 9. Выявление уровня самооценки

1. *Как часто вас терзают мысли, что вам не следовало говорить или делать что-то?*
  - а) очень часто – 1 балл;
  - б) иногда – 3 балла.
2. *Если вы общаетесь с остроумным человеком, вы:*
  - а) постараетесь победить его в остроумии – 5 баллов;
  - б) не будете ввязываться в соревнование, а отдадите ему должное и выйдете из разговора – 1 балл.
3. *Выберите одно из мнений, наиболее вам близкое:*
  - а) то, что многим кажется везением, на самом деле, результат упорного труда – 5 баллов;
  - б) успехи зачастую зависят от счастливого стечения обстоятельств – 1 балл;
  - в) в сложной ситуации главное не упорство или везение, а человек, который сможет одобрить или утешить – 3 балла.
4. *Вам показали шарж или пародию на вас. Вы:*
  - а) рассмеетесь и обрадуетесь тому, что в вас есть что-то оригинальное – 3 балла;
  - б) тоже попытаетесь найти что-то смешное в вашем партнере и высмеять его – 4 балла;
  - в) обидитесь, но не подадите вида – 1 балл.
5. *Вы всегда спешите, вам не хватает времени или вы беретесь за выполнение заданий, превышающих возможности одного человека?*
  - а) да – 1 балл;
  - б) нет – 5 баллов;
  - в) не знаю – 3 балла.



6. *Вы выбираете духи в подарок подруге. Купите:*
- а) духи, которые нравятся вам – 5 баллов;
  - б) духи, которым, как вы думаете, будет рада подруга, хотя вам лично они не нравятся – 3 балла;
  - в) духи, которые рекламировали в недавней телепередаче – 1.
7. *Вы любите представлять себе различные ситуации, в которых вы ведете себя совершенно иначе, чем в жизни?*
- а) да – 1 балл;
  - б) нет – 5 баллов;
  - в) не знаю – 3 балла.
8. *Задевает ли вас, когда ваши коллеги (особенно молодые) добиваются большего успеха, чем вы?*
- а) да – 1 балл;
  - б) нет – 5 баллов;
  - в) иногда – 3 балла.
9. *Доставляет ли вам удовольствие возражать кому-либо?*
- а) да – 5 баллов;
  - б) нет – 1 балл;
  - в) не знаю – 3 балла.
10. *Закройте глаза и попытайтесь представить себе 3 цвета:*
- а) голубой – 1 балл;
  - б) желтый – 3 балла;
  - в) красный – 5 баллов.

### Ключ к тесту

50 – 38 баллов.

Вы довольны собой и уверены в себе. У вас большая потребность доминировать над людьми, вы любите подчеркивать свое «я», выделять свое мнение. Вам безразлично то, что о вас говорят, но сами вы имеете склонность критиковать других. Чем больше у вас баллов, тем больше вам подходит определение: «Вы любите себя, но не любите других». Вы слишком серьезно к себе относитесь, не принимаете никакой критики.

37 – 24 балла.

Вы живете в согласии с собой, знаете себя и можете себе доверять. Вы обладаете ценным умением находить выход из трудных ситуаций как личного, так и делового характера. Формулу вашего отношения к себе и окружающим можно выразить словами: «Доволен собой, доволен другими». У вас нормальная здоровая самооценка, вы умеете быть для себя поддержкой и источником силы и, что самое главное, не за счет других.

23 – 10 баллов.

Очевидно, вы недовольны собой, вас мучают сомнения и неудовлетворенность своим интеллектом, способностями, достижениями, своей внешностью, возрастом... Остановитесь! Кто сказал, что любить себя плохо? Кто внушил вам, что думающий человек должен быть постоянно собой недоволен? Разумеется, никто не требует от вас самодовольства, но вы должны принимать себя, уважать себя, поддерживать в себе этот огонек.

## Тест 10. Умение рационально использовать время

Ответьте на предложенные суждения и подсчитайте баллы: 0 – почти никогда; 1 – иногда; 2 – часто; 3 – почти всегда.

1. Я резервирую в начале рабочего дня время для подготовительной работы, планирования.
2. Я перепоручаю все, что может быть перепоручено.
3. Я письменно фиксирую задачи и цели, с указанием сроков их реализации.
4. Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать за один раз и окончательно.
5. Каждый день я составляю список предстоящих дел, упорядоченный по приоритетам. Важнейшие вещи я делаю в первую очередь.
6. Свой рабочий день я освобождаю от посторонних телефонных разговоров незапланированных встреч, неожиданных совещаний.
7. Свою дневную нагрузку я распределяю в соответствии с графиком моей работоспособности.
8. В моем плане всегда есть окна, позволяющие реагировать на актуальные проблемы.
9. Я направляю свою активность таким образом, чтобы в первую очередь концентрироваться на немногих, «жизненно важных» проблемах.
10. Я умею говорить «нет», когда на мое время претендуют другие, а мне необходимо делать более важные дела.

### Ключ к тесту

0–15 – Вы не планируете свое время и находитесь во власти внешних обстоятельств. Вы добьетесь своих целей, если составите список приоритетов и будете придерживаться его.

16–20 – Вы пытаетесь овладеть своим временем, но не всегда достаточно последовательны, чтобы иметь успех.

21–25 баллов – У Вас достаточно высокий уровень самоконтроля.

26–30 баллов – Вы можете служить образцом для каждого, кто хочет научиться рационально использовать свое время. У Вас стоит поучиться.

## Тест 11. Психологический климат в коллективе

Определите уровень благоприятности социально-психологического климата в своем коллективе. В предлагаемой таблице прочтите сначала утверждения слева, затем утверждения справа. После этого отметьте в средней части ту оценку, которая, по вашему мнению, соответствует истине.

### Значение оценок

Слева	Справа
+3 свойство проявляется в коллективе всегда	-3 свойство проявляется всегда
+2 свойство проявляется в большинстве случаев	-2 свойство проявляется в большинстве случаев
+1 свойство проявляется нередко	-1 свойство проявляется достаточно заметно
	0 ни это, ни противоположное свойство или не проявляется достаточно ясно, или проявляются в одинаковой степени

### Характеристики социально-психологического климата

Преобладает бодрый жизнерадостный настрой		Преобладает подавленное настроение
Доброжелательность во взаимоотношениях. Взаимные симпатии		Конфликтность в отношениях, агрессивность, антипатии
Членам коллектива нравится быть вместе		Члены коллектива выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание		Успехи вызывают зависть, неудачи – злорадство
Члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга		Каждый нетерпим к мнению товарищей
Один за всех и все за одного		Каждый сам за себя
Чувство гордости за каждого члена коллектива		Равнодушие друг к другу
Каждый активен, полон энергии		Каждый инертен, пассивен
Совместные дела всех увлекают		Коллектив невозможно поднять на совместное дело
В коллективе справедливо относятся друг к другу		Коллектив распадается на привилегированных и отверженных

#### Ключ к тесту

1. Сложите все положительные баллы, все отрицательные баллы. Затем из большей суммы нужно вычесть меньшую.
2. Полученный результат разделите на 10.

#### Интерпретация результатов

Положительные значения конечного показателя соответствуют благоприятному, а отрицательные – неблагоприятному психологическому климату в коллективе. Чем больше итоговая оценка отличается от 0, тем комфортнее или дискомфортнее человеку в коллективе.

### Тест 12. Довольны ли вы своей работой?

#### Часть 1.

Ответьте «да» или «нет»

1. Соответствует ли ваша работа вашим знаниям, квалификации, способностям?
2. Чувствуете ли вы, что способны реализовать себя на данной работе?
3. Удовлетворены ли вы существующими для вас перспективами?
4. Достаточно ли вы зарабатываете?
5. Чувствуете ли вы, что эта работа даст вам возможности личного и профессионального роста?
6. Производительность вашего труда такова, что вам требуется дополнительная работа?
7. Стабильно ли финансовое будущее вашей организации?
8. Достаточно ли разнообразна ваша работа?
9. Если вы вдруг получите большое наследство, будете ли вы продолжать работать?
10. Чувствуете ли вы, что ваш трудовой вклад оценивается адекватно?
11. Достаточно ли вы самостоятельны в своей работе?
12. Удовлетворены ли вы степенью своего участия в принятии важных решений?
13. Равноценны ли вы и ваш руководитель как личности?
14. Предоставляет ли вам ваша работа достаточно свободного времени для других занятий?

15. Перспективно ли то, чем вы занимаетесь?
16. Предпочтете ли вы данной работе другую, более интересную, но менее оплачиваемую?
17. Отсутствие прогресса в вашей работе объясняется тем, что у вас нет плана и ресурсов для достижения намеченных результатов.
18. Есть ли у вас способности и интересы, которые вы не можете реализовать на данной работе?
19. Вы довольны стилем руководства вашего начальника?
20. Как правило время, проведенное на работе, вы считаете потерянным?
21. Часто ли вы чувствуете себя усталым и не «в форме»?
22. Ощущаете ли вы беспричинную усталость во время рабочего дня?
23. Ощущаете ли вы в последнее время больший, чем обычно, упадок сил?
24. Часто ли вы задумываетесь о неудовлетворенности, возникающей у вас после окончания рабочего дня?

## Часть 2.

Ответьте «часто», «иногда», «редко», «никогда»

25. Разумны ли предъявляемые вам на работе требования?
26. Учитываются ли ваши вопросы и предложения?
27. Показывает ли ваш руководитель, что ценит вашу работу?
28. Когда вы начинаете рабочий день то рассчитываете, что он будет успешным.
29. Чувствуете ли вы, что ваша карьера нестабильна?
30. Часто ли вы задаете себе вопрос по поводу работы «И это все?»
31. Часто ли вы пытаетесь уклониться от выполнения заданий, которые вам не нравятся?
32. Находитесь ли вы на работе под жестким давлением?
33. Создает ли ваша работа адекватные возможности для творчества?
34. Испытываете ли вы отрицательные эмоции от отсутствия перемен?
35. Чувствуете ли вы что необходимо заняться организационными вопросами, чтобы реализоваться на работе?
36. Ваша саморегуляция осложняется множеством ненужных инструкций.

## Ключ к тесту

По части 1.

За ответы «да» баллы не начисляются.

За ответы «нет» на вопросы

3, 6, 8, 9, 11, 12 – начисляется 3 балла;

4, 7, 10, 14, 15, 16, 17, 22, 23 – 4 балла;

1, 2, 5, 18, 21, 24 – 5 баллов;

13, 19, 20 – 6 баллов.

По части 2.

Вопрос	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Часто	0	0	0	0	6	6	6	7	0	8	5	5
Иногда	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	2	3
Редко	4	4	5	4	2	2	2	1	3	1	1	1
Никогда	6	6	8	6	0	0	0	0	4	0	0	0

Сложите полученные по двум частям теста результаты.

### Интерпретация результатов

0–66 баллов – Данная работа удовлетворяет вашим потребностям и желаниям. Психологическое совпадение с должностными обязанностями хорошее. Потенциал роста достаточен.

67–118 баллов – Вы отчасти удовлетворены, но не счастливы. Вам следует внимательно проанализировать свою работу. Возможно, необходимо изменить сферу деятельности, переоценить цели работы.

119–175 баллов – Вам следует немедленно сменить место работы. Только это вернет вам мотивацию и энтузиазм, а возможно и здоровье.

### Тест 13. Опросник межличностных отношений (ОМО)

**Основные межличностные потребности.** Первый постулат предполагает, что у человека существуют три межличностные потребности и области поведения, которые относятся к этим потребностям, достаточным для предсказания и объяснения межличностных явлений. Шутц (1958) указал на тесную связь между биологическими и межличностными потребностями:

1. Биологические потребности возникают как отражение необходимости в создании и поддержании удовлетворительного равновесия между организмом и физической средой так же, как социальные потребности касаются создания и поддержания равновесия между индивидом и его социальной средой. Следовательно, как биологические, так и социальные потребности являются требованием оптимального обмена между средой, либо физической, либо социальной, и организмом.

2. Неудовлетворение биологических потребностей ведет к физическим заболеваниям и смерти; психическая болезнь, а иногда и смерть может быть результатом неадекватного удовлетворения межличностных потребностей.

3. Хотя организм и способен определенным образом адаптироваться к недостаточному удовлетворению биологических и социальных потребностей, но это принесет лишь временный успех.

Если у ребенка фрустрировалось удовлетворение межличностных потребностей, то, как следствие у него сформировались характерные способы адаптации. Эти способы, формирующиеся в детстве, продолжают существовать и в зрелом возрасте, определяя в целом типичный способ ориентации индивида в социальной среде.

**Потребность включения** – это потребность создавать и поддерживать удовлетворительные отношения с другими людьми, на основе которых возникают взаимодействие и сотрудничество.

Удовлетворительные отношения означают для индивида психологически приемлемые взаимодействия с людьми, которые протекают в двух направлениях:

1.) от индивида к другим людям – диапазон от «устанавливает контакты со всеми людьми» вплоть до «не устанавливает контакты ни с кем»;

2.) от других людей к индивиду – диапазон от «всегда с ним устанавливают контакты» вплоть до «никогда с ним не устанавливают контакты».

На уровне эмоций потребность включения определяется как потребность создавать и поддерживать чувство взаимного интереса. Оно включает в себя: 1) интерес субъекта к другим людям; 2) интерес других людей к субъекту. С точки зрения самооценки потребность включения проявляется в желании чувствовать себя ценной и значимой личностью. Поведение, соответствующее потребности включения, направлено на установление связей между людьми, которые можно обрисовать понятиями исключения или

включения, принадлежности, сотрудничества. Потребность быть включенным трактуется как желание нравиться, привлекать внимание, интерес. Хулиган в классе, который бросается ластиками, делает это из-за недостатка внимания к нему. Даже если это внимание к нему отрицательно, он частично удовлетворен, т.к. добился внимания.

Быть человеком, не похожим на других, т.е. быть индивидуальностью, – другой аспект потребности включения. Большая часть стремлений направлена на то, чтобы быть замеченным, обратить на себя внимание. К этому человек стремится для того, чтобы отличаться от других людей. Он должен быть индивидуальностью. Основным в этом выделении из массы других является то, что нужно добиться понимания. Человек считает себя понятым, когда им кто-либо интересуется, видит присущие лишь ему особенности. Однако это не значит, что его должны почитать и любить.

Проблемой, возникающей часто в начале межличностных отношений, является решение: быть ли вовлеченным в данное отношение или нет. Обычно при первоначальном установлении взаимоотношений люди пытаются представиться друг другу, часто стараясь найти в себе ту черту, которая могла бы заинтересовать других. Часто человек первоначально молчалив, т.к. он не уверен в том, что интересен другим людям. Все это касается проблемы включения.

Включение подразумевает такие понятия, как взаимоотношения между людьми, внимание, признание, известность, одобрение, индивидуальность и интерес. От аффекта оно отличается тем, что не включает в себя сильных эмоциональных привязанностей к отдельным людям; а от контроля тем, что его сущностью является занятие видного положения, но никогда – доминирование.

Характерные способы поведения в этой области формируются, прежде всего, на основе детского опыта. Отношения «родитель–ребенок» могут быть либо позитивными (ребенок находится в постоянном контакте и взаимодействии с родителями), либо негативными (родители игнорируют ребенка, и контакт минимальный). В последнем случае ребенок испытывает страх, чувство того, что он незначительная личность, чувствует сильную потребность быть принятым группой. Если же включение неадекватное, то он пытается подавить этот страх либо устранением и замкнуться, либо интенсивной попыткой включиться в другие группы.

**Потребность контроля.** Эта потребность определяется как потребность создавать и сохранять удовлетворительные отношения с людьми, опираясь на контроль и силу.

Удовлетворительные отношения включают психологически приемлемые отношения с людьми в двух направлениях:

- 1.) от индивида к остальным людям в диапазоне от «всегда контролирует поведение остальных людей» вплоть до «никогда не контролирует поведение других»;
- 2.) от других людей к индивиду – в диапазоне от «всегда контролируют» до «никогда не контролируют».

На эмоциональном уровне эта потребность определяется как стремление создавать и сохранять чувство взаимного уважения, опираясь на компетенцию и ответственность. Это чувство включает: 1) достаточное уважение по отношению к другим; 2) получение достаточного уважения со стороны других людей. На уровне самопонимания данная потребность проявляется в необходимости чувствовать себя компетентной и ответственной личностью.

Поведение, вызванное потребностью контроля, относится к процессу принятия решения людьми, а также затрагивает области силы, влияния и авторитета. Потребность в контроле варьируется от стремления к власти, авторитету и контролю над другими (и, более того, над чьим-то будущим) до необходимости быть контролируемым, т.е. быть из-



бавленным от ответственности. Не существует жестких связей между поведением, направленным на доминирование над другими, и поведением, направленным на подчинение другим в одном человеке. Два человека, которые доминируют над другими, могут различаться по тому, как они позволяют другим управлять собой. Например, властный сержант может подчиняться приказам своего лейтенанта с удовольствием, в то время как хулиган может постоянно перечить своим родителям. Поведение в этой области, кроме прямых форм, имеет также и косвенные, особенно в среде образованных и вежливых людей.

Отличие поведения контроля от поведения включения состоит в том, что первое не предполагает известность. «Власть вне трона» – прекрасный пример высокого уровня потребности в контроле и низкого уровня включения. «Остряк» – яркий пример большой необходимости во включении и малой – в контроле. Поведение контроля от поведения аффекта отличается тем, что оно имеет дело больше с отношениями власти, чем с эмоциональной близостью.

В отношении «родитель–ребенок» может быть два экстремума: от сильно ограниченного, регламентированного поведения (родитель полностью контролирует ребенка и принимает за него все решения) до полной свободы (родитель позволяет, чтобы ребенок решал все самостоятельно). В обоих случаях ребенок чувствует страх, что он будет не способен справиться с ситуацией в критический момент. Идеальные отношения между родителем и ребенком редуцируют этот страх; тем не менее, слишком сильный или слишком слабый, контроль ведет к формированию оборонительного поведения. Ребенок стремится преодолеть страх либо доминированием над остальными и при том подчиняться правилам, либо отвергает контроль над другими людьми или их контроль над собой.

**Межличностная потребность в аффекте.** Она определяется как потребность создавать и удерживать удовлетворительные отношения с остальными людьми, опираясь на любовь и эмоциональные отношения. Потребность этого типа касается, прежде всего, парных отношений.

Удовлетворительные взаимоотношения всегда включают психологически приемлемые отношения личности с другими людьми в двух направлениях:

- 1.) от индивида к остальным людям – в диапазоне от «завязывают близкие личные отношения с каждым» до «не завязывает близких личных отношений ни с кем»;
- 2.) от других людей к индивиду – в диапазоне от «всегда завязывают близкие личные отношения с индивидом» до «никогда не завязывают близких личных отношений с индивидом».

На эмоциональном уровне данная потребность определяется как стремление создавать и сохранять чувство взаимного теплого эмоционального отношения. Оно включает: 1) способность любить остальных людей в достаточной степени; 2) понимание, что человек любим другими в достаточной степени.

Потребность в аффекте на уровне самопонимания определяется как потребность индивида чувствовать, что он достоин любви. Она обычно касается близких личных эмоциональных отношений между двумя людьми. Эмоциональное отношение является отношением, которое может существовать, как правило, между двумя людьми, тогда как отношения в области включения и контроля могут существовать как в паре, так и между индивидом и группой лиц. Потребность в аффекте ведет к поведению, целью которого является эмоциональное сближение с партнером или партнерами.

Поведение, соответствующее потребности в эмоциональных связях в группах, свидетельствует об установлении дружеских отношений и дифференциации между членами группы. Если такая потребность отсутствует, то индивид, как правило, избегает близкой связи. Общим методом избегания близкой связи с каким-либо одним человеком является дружеское отношение со всеми членами группы.

В детстве, если ребенок воспитывается неадекватно в эмоциональном плане, то у него может сформироваться чувство страха, которое впоследствии он может попытаться преодолеть разными способами: либо замыкание в себе, т.е. избеганием близких эмоциональных контактов, либо попыткой вести себя с людьми přátельски.

По отношению к межличностным взаимодействиям включение считается, прежде всего, формированием отношения, тогда как контроль и аффекция касаются отношений, которые уже сформировались. Среди существующих отношений контроль касается тех людей, которые отдают приказы и решают что-либо за кого-то, а аффекция касается того, каким становится отношение: эмоционально близким или далеким.

Таким образом, включение можно охарактеризовать словами «внутри/снаружи», контроль – «вверху/внизу», а аффекцию – «близко/далеко». Дальнейшую дифференциацию можно вести на уровне количества людей, включенных в отношения. Аффекция – это всегда отношения в паре, включение – это обычно отношение индивида ко многим людям, контроль же может быть как отношением в паре, так и отношением ко многим людям.

Предыдущие формулировки подтверждают межличностный характер этих потребностей. Для нормального функционирования индивида необходимо, чтобы существовало равновесие в трех областях межличностных потребностей между ним и окружающими людьми.

**Типология межличностного поведения.** Отношения между родителями и ребенком внутри каждой области межличностных потребностей могут быть оптимальными или же малоудовлетворительными. Шутц описывает три типа нормального межличностного поведения внутри каждой области, которые соответствуют разным ступеням удовлетворения потребностей. Для каждой области также описано патологическое поведение.

Типы межличностного поведения как адаптивные механизмы возникли, как утверждает Шутц, определенным способом: слишком большое включение ведет к социально чрезмерному, а слишком маленькое – к социально дефицитному поведению; слишком много контроля – к авторитарическому, слишком мало – к абдикратическому; слишком сильная аффекция ведет к чувственному чрезмерному; а слишком слабая – к чувственно дефицитному поведению. Позже Шутц пришел к мнению, что слишком большое или, наоборот, недостаточное удовлетворение потребности может перейти в любой тип поведения.

Для каждой из областей межличностного поведения Шутц описывает следующие типы поведения:

- 1.) дефицитное – предполагающее, что лицо прямо не пытается удовлетворить свои потребности;
- 2.) чрезмерное – индивид неустанно пытается удовлетворить свои потребности;
- 3.) идеальное – потребности адекватно удовлетворяются;
- 4.) патология.

**Инструкция.** Опросник предназначен для оценки типичных способов вашего отношения к людям. В сущности, здесь нет правильных и неправильных ответов, правилен каждый правдивый ответ.

Иногда люди стремятся отвечать на вопросы так, как, по их мнению, они должны были бы себя вести. Однако в этом случае нас интересует, как вы ведете себя в действительности.

Некоторые вопросы очень похожи друг на друга. Но все-таки они подразумевают разные вещи. Отвечайте, пожалуйста, на каждый вопрос отдельно, без оглядки на другие вопросы. Время ответа на вопросы не ограничено, но не размышляйте слишком долго.

## Опросный лист ОМО

Для каждого утверждения выберите ответ, который больше всего вам подходит. Номер ответа напишите слева от каждой строчки. Пожалуйста, будьте как можно более внимательны.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Обычно	Часто	Иногда	По случаю	Редко	Никогда

1. Стремлюсь быть вместе со всеми.
2. Предоставляю другим решать вопрос о том, что необходимо будет сделать.
3. Становлюсь членом различных групп.
4. Стремлюсь иметь близкие отношения с остальными членами групп.
5. Когда представляется случай, я склонен стать членом интересных организаций.
6. Допускаю, чтобы другие оказывали сильное влияние на мою деятельность.
7. Стремлюсь влиться в неформальную общественную жизнь.
8. Стремлюсь иметь близкие и сердечные отношения с другими.
9. Стремлюсь задействовать других в своих планах.
10. Позволяю другим судить о том, что я делаю.
11. Стараюсь быть среди людей.
12. Стремлюсь устанавливать с другими близкие и сердечные отношения.
13. Имею склонность присоединяться к остальным всякий раз, когда делается что-то совместно.
14. Легко подчиняюсь другим.
15. Стараюсь избегать одиночества.
16. Стремлюсь принимать участие в совместных мероприятиях.

Для каждого из дальнейших утверждений выберите один из ответов, обозначающий количество людей, которые могут влиять на вас или на которых ваше поведение может распространяться.

Относится к:

- |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|
| (1) Большинству людей | (4) Нескольким людям  |
| (2) Многим            | (5) Одному-двум людям |
| (3) Некоторым людям   | (6) Никому            |

17. Стремлюсь относиться к другим přátельски.
18. Предоставляю другим решать вопрос о том, что необходимо будет сделать.
19. Мое личное отношение к окружающим – холодное и безразличное.
20. Предоставляю другим, чтобы руководили ходом события.
21. Стремлюсь иметь близкие отношения с остальными.
22. Допускаю, чтобы другие оказывали сильное влияние на мою деятельность.
23. Стремлюсь приобрести близкие и сердечные отношения с другими.
24. Позволяю другим судить о том, что я делаю.
25. С другими веду себя холодно и безразлично.
26. Легко подчиняюсь другим.
27. Стремлюсь иметь близкие и сердечные отношения с другими.
28. Люблю, когда другие приглашают меня участвовать в чем-нибудь.
29. Мне нравится, когда остальные люди относятся ко мне непосредственно и сердечно.

30. Стремлюсь оказывать сильное влияние на деятельность других.
31. Мне нравится, когда другие приглашают меня участвовать в своей деятельности.
32. Мне нравится, когда другие относятся ко мне непосредственно.
33. В обществе других стремлюсь руководить ходом событий.
34. Мне нравится, когда другие подключают меня к своей деятельности.
35. Я люблю, когда другие ведут себя со мной холодно и сдержанно.
36. Стремлюсь, чтобы остальные поступали так, как я хочу.
37. Мне нравится, когда другие приглашают меня принять участие в их дебатах (дискуссиях).
38. Я люблю, когда другие относятся ко мне по-приятельски.
39. Мне нравится, когда другие приглашают меня принять участие в их деятельности.
40. Мне нравится, когда окружающие относятся ко мне сдержанно.

Для каждого из дальнейших утверждений выберите один из следующих ответов.

- |            |              |
|------------|--------------|
| (1) Обычно | (4) Случайно |
| (2) Часто  | (5) Редко    |
| (3) Иногда | (6) Никогда  |

41. В обществе стараюсь играть главенствующую роль.
42. Мне нравится, когда другие приглашают меня участвовать в чем-нибудь.
43. Мне нравится, когда другие относятся ко мне непосредственно.
44. Стремлюсь, чтобы другие делали то, что я хочу.
45. Мне нравится, когда другие приглашают меня участвовать в своей деятельности.
46. Мне нравится, когда другие относятся ко мне холодно и сдержанно.
47. Стремлюсь сильно влиять на деятельность других.
48. Мне нравится, когда другие подключают меня к своей деятельности.
49. Мне нравится, когда остальные люди относятся ко мне непосредственно и сердечно.
50. В обществе стараюсь руководить ходом событий.
51. Мне нравится, когда другие приглашают принять участие в их деятельности.
52. Мне нравится, когда ко мне относятся сдержанно.
53. Стараюсь, чтобы остальные делали то, что я хочу.
54. В обществе руковожу ходом событий.

### Ключи

Слева приводятся пункты шкал, справа – номера правильных ответов. При совпадении ответа испытуемого с ключом – он оценивается в один балл, при несовпадении – 0 баллов.

Ie	Се	Ае
1. 1, 2, 3, 4	2. 1, 2, 3, 4, 5	4. 1, 2
3. 1, 2, 3, 4, 5	6. 1, 2, 3	8. 1, 2
5. 1, 2, 3, 4, 5	10. 1, 2, 3,	12. 1
7. 1, 2, 3	14. 1, 2, 3	17. 1, 2, 3
9. 1, 2, 3	18. 1, 2, 3, 4	19. 3, 4, 5, 6
11. 1, 2	20. 1, 2, 3, 4	21. 1
13. 1	22. 1, 2, 3, 4	23. 1
15. 1	24. 2	25. 3, 4, 5, 6
16. 1	26. 2	27. 1

Iw	Cw	Aw
28. 2	30. 2, 3, 4	29. 1
31. 2	33. 2, 3, 4, 5	32. 1, 2
34. 2	36. 2, 3	35. 5, 6
37. 1	41. 2, 3, 4, 5	38. 1, 2, 3
39. 1	44. 2, 3, 4	40. 5, 6
42. 2, 3	47. 2, 3, 4, 5	43. 1
45. 2, 3	50. 2	46. 4, 5, 6
48. 2, 3, 4	53. 1, 2, 3, 4	49. 1
51. 1, 2, 3	54. 1, 2, 3	52. 5, 6.

Баллы колеблются от 0 до 9. Чем больше они приближаются к экстремальным оценкам, тем большее выражение имеет следующее поведение:

*а) включением*

Ie – низкое – означает, что индивид не чувствует себя хорошо среди людей и будет иметь склонность их избегать;

Ie – высокое – предполагает, что индивид чувствует себя хорошо среди людей и будет иметь тенденцию их искать;

Iw – низкое – предполагает, что индивид имеет тенденцию общаться с малым количеством людей;

Iw – высокое – предполагает, что индивид имеет сильную потребность быть принятым остальными и принадлежать к ним;

*б) контроль*

Се – низкое – означает, что индивид избегает принятия решений и взятия на себя ответственности;

Се – высокое – означает, что индивид старается брать на себя ответственность, соединенную с ведущей ролью;

Cw – низкое – предполагает, что индивид не принимает контроля над собой;

Cw – высокое – отражает потребность в зависимости и колебания при принятии решений;

*в) аффект*

Ae – низкое – означает, что индивид очень осторожен при установлении близких интимных отношений;

Ae – высокое – предполагает, что индивид имеет склонность устанавливать близкие чувственные отношения;

Aw – низкое – означает, что индивид очень осторожен при выборе лиц, с которыми создает более глубокие эмоциональные отношения;

Aw – высокое – типично для лиц, которые требуют, чтобы остальные без разбора устанавливали с ним близкие эмоциональные отношения.

От величины баллов зависит степень применимости приведенных выше описаний: 0–1 и 8–9 экстремально низкие и экстремально высокие баллы, и поведение будет иметь импульсивный характер. 2–3 и 6–7 – низкие и высокие баллы, и поведение лиц будет описываться в соответствующем направлении. 4–5 – средние баллы.

## Тест 14. Юмористические фазы

Этот тест, состоящий из 100 юмористических фраз, позволяет выявить доминирующую в подсознании человека установку на повышенную чувствительность в одной из следующих сфер:

1. Агрессия – самозащита.
2. Межполовые отношения.
3. Пагубные привычки (в данном случае – пьянство).
4. Деньги.
5. Мода.
6. Карьера.
7. Семейные неурядицы.
8. Социальные проблемы.
9. Бездарность в искусстве и другом творческом деле.
10. Человеческая глупость.

Наличие установки в одной или нескольких из перечисленных областей проявляется в том, что человек в многозначных юмористических фразах (а таких в методике 40) улавливает именно тот смысл, который соответствует его установке.

Испытуемый получает список из 10 перечисленных выше сфер и задание. Читая последовательно юмористические фразы, он относит их к какой-либо из этих сфер.

Итак, перед вами 100 юмористических фраз и 10 разных сфер жизни, к которым они могут быть отнесены. Прочтите эти фразы и примите решение, к какой сфере относится каждая из них.

### **Список юмористических фраз**

1. Перья у писателя были, но ему не хватало крыльев.
2. Чем дальше хочешь прыгнуть, тем ниже приходится сгибаться.
3. Счастье не в деньгах, а в их количестве.
4. Крик моды понятнее всего на чужом языке.
5. Без женщин жить нельзя на свете – тем более в темноте.
6. Чтобы как следует понять душу человека, лучше всего ее вынуть.
7. Дурак, совершенствуясь, становится круглым.
8. С кем поведешься, с тем и наберешься.
9. Скажи мне, чем ты богат, и я скажу, кем ты служишь.
10. Инициатива скандала принадлежала мужу, а звуковое оформление – жене.
11. «Терпение и труд все перетрут», – напомнил Евгений Сазонов супруге, перетирающей гору посуды.
12. Все в природе связано, поэтому без связей лучше не жить.
13. Не брал за горло никого, кроме бутылки.
14. Морская качка изображена художником с таким сходством, что при одном взгляде на картину тошнило.
15. Стояла тихая Варфоломеевская ночь.
16. И фиговый листок отпадает.
17. Одежда! Мой компас земной, а удача – награда за смелость.
18. Не было ни гроша, и не будет ни шиша.
19. Сила земного притяжения ощущается особенно сильно, когда начинаешь подниматься по служебной лестнице.
20. Странная картина открылась взору уважаемого классика: это была экранизация его романа.
21. Если ты считаешь, что уже сделал карьеру, значит, ты не настоящий карьерист.
22. Мечтал о полете мысли, но так и не дождался летной погоды.
23. Выпился в алкоголики.
24. «Семь раз отмерь – один раз отрежь», – объяснял старый палач молодому.



25. Брала от жизни все, что входило в моду.
26. Деньги – тем меньшее зло, чем их меньше.
27. Мне с вами скучно, мне с вами спать хочется.
28. Ему пришла в голову мысль, но, не застав никого, ушла.
29. Выбирая из двух зол – выбирай оба: потом и этого не будет.
30. Она шипела на мужа как газированная вода.
31. Я пью не больше ста граммов, но, выпив сто граммов, я становлюсь другим человеком, и начинаю сначала.
32. Не бойтесь этой гранаты: она – ручная.
33. Дети – цветы жизни. Не давайте им, однако, распускаться.
34. «Не хлебом единым жив человек!» – кричали возбужденные покупатели в очереди за мясом.
35. Сколько прекрасных мыслей гибнет в лабиринтах извилин!
36. Единственное, что в нем было мужественного, он не мог обнаружить из-за приличий.
37. «Нелегко этот писательский труд», – говорил Евгений Сазонов, ежедневно относя в приемный пункт макулатуры по 20 кг произведений своих коллег.
38. Шагая в ногу с модой, следите за тем, чтобы она не свернула за угол.
39. «Деньги есть деньги!» – в этой фразе есть глубокий смысл, но нет запятой.
40. Призвание хорошо, а звание лучше.
41. Поэт шел в гору, но эта гора не была Парнасом.
42. Стриптиз моды: макси, миди, мини, голый король.
43. Лишь тяжелый кошелек позволяет угнаться за модой.
44. «Душит - значит любит» (Дездемона).
45. В настойчивых поисках братьев по разуму он оказался в вытрезвителе.
46. Нашел место в жизни – найди жене.
47. Писал с принципиальных кассовых позиций.
48. Защита диссертации пройдет успешнее, если банкет по этому поводу провести на 2–3 часа раньше.
49. Бог создал женщин глупыми, чтобы они любили мужчин.
50. Почему чаще всего неограниченные возможности у неограниченных людей?
51. Ссорясь, они швыряли друг в друга стульями, но ни семейной жизни, ни стульям это не вредило: семья была крепкая, мебель – тоже.
52. Если умный человек идет в гору, значит, он материально заинтересован.
53. «У меня ничего не осталось, кроме тебя», – признался он ей... за три дня до зарплаты.
54. Круглые дураки в люди не выходят, их выкатывают.
55. Мясник строил свое материальное благополучие на чужих костях.
56. Голова его чего-нибудь да стоила... вместе с бобровой шапкой.
57. «Пить – здоровью вредить», – сказала Юдифь, отсекая голову ассирийскому военачальнику Олоферну, как только тот уснул, опьяненный вином и ласками Юдифи.
58. И на «пегасах» порой гарцуют всадники без головы.
59. Только в очень хорошем настроении она называла получку мужа деньгами.
60. Те, кому дают на чай, пьют коньяк.
61. «Удивительное – ядом!» – сказал Сальери.
62. Нарушение моды королями становится модой для подданных.
63. Нетрезвый взгляд на вещи помогает обходиться без них.
64. Жена шефа намного лучше, чем шеф жены.
65. Если у тебя умная жена, будешь есть плоды с дерева познания, если глупая – с дерева жизни.
66. Бдительный завмаг подвергал неусыпному прощупыванию все, что у продавщиц пряталось под прилавком.

67. Когда она заговаривала о черно-бурой лисе, муж смотрел на нее волком.
68. Не только сам укладывался в получку, но укладывал и своих приятелей.
69. Женщине по служебной лестнице легче идти в короткой юбке.
70. Когда музы молчат, говорят жены поэтов.
71. Дороже всего нам обходится то, что нельзя достать ни за какие деньги.
72. Хорошо, когда у женщины есть муж, но еще лучше, если он чужой.
73. В повести так немало пили, что из нее можно было гнать спирт.
74. Мечтает устроиться на доходное лобное место.
75. При вытрезвителе вновь открыта комната матери и ребенка.
76. В этой столовой можно не только червяка заморить.
77. Женщины пьянили его, особенно когда в их обществе он пил водку.
78. Последний крик моды часто раздавался из-под прилавка.
79. Если все время мыслить, то на что же существовать?
80. Быстро поднимался по служебной лестнице: одна «рука» – тут, другая – там.
81. Мода на форму черепа стоила ей немало.
82. Чем продуктивнее творчество, тем нужнее холодильник.
83. Ломал голову, а сломал шею.
84. «А здесь я работаю для потомства», – гордо намекнул Евгений Сазонов, указывая посетителям на диван.
85. Закон всеобщего тяготения к шаблону.
86. Всем модам Отелло предпочитал декольте.
87. Интеллигенты умирают сидя.
88. Бараны умеют жить: у них и самая паршивая овца в каракуле ходит.
89. Столько еще дантесов прозябает в неизвестности!
90. Забытый писатель искал забвение в вине.
91. Многие женятся по любви, потому что не имеют возможности жениться по расчету.
92. Модельеры призваны одевать женщин. И они же все время стараются их раздеть.
93. Бывает осень и у людей.
94. Даже роль Отелло исполняется правдивее, если есть личная заинтересованность.
95. Любопытство к женщинам не должно быть праздным.
96. Перед злоупотреблением не разбалтывай!
97. Если жена не следит за модой, за ней можно не следить.
98. Не всякая кучка – могучая.
99. Чем приятнее формы, тем безразличнее содержание.
100. Графомания – это потребность души или семейного бюджета.

О наличии установки (или установок) судят по тому, какое количество фраз испытуемый отнес к той или иной сфере: чем больше фраз отнесены к данной сфере, тем сильнее установка на нее.

Установка может свидетельствовать о нескольких вещах:

1. о наличии у испытуемого недостаточно осознаваемых, но достаточно сильных потребностей в данной сфере;
2. о наличии у него сильных проблем в этой сфере, вызывающих постоянные эмоциональные переживания;
3. о наличии комплексов, связанных с данной сферой.

Методика в состоянии ответить только на вопрос, касающийся наличия установки, но полностью объяснить ее не может. Для этого требуется специальное исследование, которое может провести только профессионально подготовленный психолог.

## Тест 15. Опросник по лидерству

### Цель текста

оценить склонность человека к лидерству, его ориентацию на задачу и на людей.

**Инструкция.** Без предварительного обсуждения заполните опросник по лидерству. Не следует читать того, что написано дальше, пока не закончите тест.

### Варианты:

1. Еще до подсчета баллов участники могут высказать предположения о том, где он окажется на карте лидерства.
2. Знакомые друг с другом участники, разбившись на пары, могут попытаться предсказать, какой балл получит другой. Если они не знакомы, они могут обсудить свои реакции на вопросы анкеты, чтобы были какие-то основания для предположений
3. Представленные на карте стили лидерства можно проиллюстрировать в ходе ролевой игры. Можно смоделировать подходящую ситуацию и научить лидеров демонстрировать изученные стили лидерства.
4. Можно создать подгруппы, сформированные из участников, занимающих схожие места на карте лидерства. Им можно предложить одно и то же задание. Прделанная работа может быть интерпретирована с точки зрения морали и эффективности.

Следующие ниже утверждения описывают различные аспекты лидерского поведения. Ответьте на каждое так, как если бы вы были лидером рабочей группы. Обведите букву, соответствующую наиболее подходящему, по вашему мнению, ответу: всегда (В), часто (Ч), иногда (И), редко (Р), никогда (Н).

- |           |   |
|-----------|---|
| В Ч И Р Н | 1. Я бы, скорее всего, предпочел говорить от имени группы.                        |
| В Ч И Р Н | 2. Я бы поощрял сверхурочную работу.  |
| В Ч И Р Н | 3. Я бы дал работникам полную свободу действий.                                   |
| В Ч И Р Н | 4. Я бы поощрял единообразие в процедурах.  |
| В Ч И Р Н | 5. Я бы позволил работникам решать проблемы по-своему.                            |
| В Ч И Р Н | 6. Я бы старался опередить конкурирующую группу.                                  |
| В Ч И Р Н | 7. Я бы выступал как представитель группы.  |
| В Ч И Р Н | 8. Я бы подталкивал работников к тому, чтобы они прилагали больше усилий.         |
| В Ч И Р Н | 9. Я бы испробовал в группе свои идеи.  |
| В Ч И Р Н | 10. Я бы позволил своим людям делать работу так, как они считают нужным.          |
| В Ч И Р Н | 11. Я бы многое сделал, чтобы продвинуться.                                       |
| В Ч И Р Н | 12. Я бы смог терпеть отсрочки и неопределенность.                                |
| В Ч И Р Н | 13. Я бы поддержал группу в присутствии посторонних.                              |
| В Ч И Р Н | 14. Я бы постарался поддерживать высокий темп работы.                             |
| В Ч И Р Н | 15. Я бы «ослабил гайки в отношении работы: пусть сами сотрудники думают об этом. |
| В Ч И Р Н | 16. Если бы в группе возникли конфликты, я бы их урегулировал.                    |
| В Ч И Р Н | 17. Я бы увяз в деталях.  |
| В Ч И Р Н | 18. Я бы представлял группу на заседаниях, проходящих за ее пределами.            |
| В Ч И Р Н | 19. Я бы неохотно давал работникам какую-либо свободу действий.                   |
| В Ч И Р Н | 20. Я бы решал, что и как должно быть сделано.                                    |
| В Ч И Р Н | 21. Я бы настаивал на увеличении объема производства.                             |
| В Ч И Р Н | 22. Я бы мог передать некоторым людям свои полномочия.                            |
| В Ч И Р Н | 23. Как правило, все происходит именно так, как я и предсказывал.                 |
| В Ч И Р Н | 24. Я бы позволил группе проявлять инициативу по многим вопросам.                 |

- |           |  |
|-----------|--|
| В Ч И Р Н | 25. Я бы давал конкретные задания каждому члену группы.              |
| В Ч И Р Н | 26. Я бы хотел провести изменения.                                   |
| В Ч И Р Н | 27. Я бы просил членов группы работать больше.                       |
| В Ч И Р Н | 28. Я бы доверял суждениям членов группы.                            |
| В Ч И Р Н | 29. Для того чтобы работа была сделана, я бы составил ее график.     |
| В Ч И Р Н | 30. Я бы отказался объяснять свои действия.                          |
| В Ч И Р Н | 31. Я бы убедил других, что мои идеи им выгодны                      |
| В Ч И Р Н | 32. Я бы позволил группе установить свой собственный темп работы.    |
| В Ч И Р Н | 33. Я бы стремился к тому, чтобы группа побила свои прежние рекорды. |

### Карта стилей лидерства

Для того чтобы найти свое место на карте стилей лидерства, вы должны подсчитать свои баллы по двум измерениям: ориентации на задачу (З) и ориентации на людей (Л).

#### Подсчет очков:

Подсчет баллов происходит следующим образом:

1. Обведите номера вопросов 8, 12, 17, 19, 30, 34 и 35.
2. Поставьте 1 напротив обведенных номеров, если вы ответили на эти вопросы Р (редко) или Н (никогда).
3. Также поставьте 1 напротив необведенных номеров, если вы ответили на эти вопросы В (всегда) или Ч (часто).
4. Обведите единицы, если вы их поставили напротив вопросов: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34 и 35.
5. Посчитайте обведенные единицы. Это ваш балл по шкале ориентации на людей. Запишите этот балл напротив буквы Л в конце опросника.
6. Посчитайте необведенные единицы. Это ваш балл по шкале ориентации на задачу. Запишите этот балл напротив буквы З.
7. Теперь посмотрите на карту стилей лидерства и следуйте приведенным инструкциям.

Для того чтобы определить свой стиль лидерства, отметьте ваш балл по ориентации на задачу (З) на стрелке слева. Затем на правой стрелке отметьте свой балл по ориентации на людей (Л). Прямой линией соедините точки, отмеченные вами на осях З и Л. Точка пересечения этой линии с осью лидерства показывает ваш балл по данному измерению.



**Тест 16. Определение степени конфликтности**

Перед вами 10 пар утверждений. Прочитайте каждое утверждение и отметьте (крестиком), насколько в вас проявляется свойство, отмеченное в левой колонке. При оценке пользуйтесь 7-мибальной шкалой: 7 баллов – свойство проявляется всегда; 1 балл – не проявляется.

1. Рвется в спор	7	6	5	4	3	2	1	Уклоняется от спора
2. Свои доводы сопровождает тоном, не терпящим возражений	7	6	5	4	3	2	1	Свои доводы сопровождает извиняющимся тоном
3. Считает, что добьется своего, если будет рьяно возражать	7	6	5	4	3	2	1	Считает, что проиграет, если будет возражать
4. Не обращает внимания на то, что другие не понимают доводов	7	6	5	4	3	2	1	Сожалеет, если другие не понимают доводов
5. Спорные вопросы обсуждает в присутствии оппонента	7	6	5	4	3	2	1	Спорные вопросы обсуждает в отсутствии оппонента
6. Не смущается в напряженной обстановке	7	6	5	4	3	2	1	В напряженной обстановке чувствует себя неловко
7. Считает, что в споре надо проявлять характер	7	6	5	4	3	2	1	Считает, что в споре не нужно демонстрировать свои эмоции
8. Не уступает в спорах	7	6	5	4	3	2	1	Уступает в спорах
9. Считает, что люди легко выходят из конфликта	7	6	5	4	3	2	1	Считает, что люди с трудом выходят из конфликта
10. Если взрывается, то считает это закономерным	7	6	5	4	3	2	1	Если взрывается, то вскоре ощущает чувство вины

**Оценка данных:**

1. Соедините отметки по баллам по каждой строке, образуя кривую. Отклонение кривой влево от середины (цифра 4) будет указывать на склонность к конфликтности, вправо – на склонность избегать конфликтных ситуаций.
2. Подсчитайте общее количество баллов. Сумма в 70 баллов указывает на очень высокую степень конфликтности; 60 баллов – на высокую; 50 – на выраженную конфликтность. Сумма 11–15 баллов свидетельствует о склонности избегать конфликтных ситуаций.
3. Сравните собственную оценку (по графику и баллам) и оценку, данную вам другими. Сделайте выводы.

## Основные требования к написанию курсовых работ

Выполнение курсовых работ способствует более глубокому изучению основ организационного поведения, поднимает практическую результативность предпринимательской деятельности студентов.

Курсовая работа выполняется на отдельных листах, которые должны быть пронумерованы и сброшюрованы. Текст должен быть только с одной стороны листа. Курсовая работа должна включать титульный лист, план, введение, основную часть, заключение и список использованной литературы (с указанием Интернет-ресурсов).

На титульном листе следует указать название учебного заведения, кафедру, вариант работы, курс, группу, шифр, Ф.И.О. преподавателя.

Желательно чтобы работа была набрана на компьютере. Шрифт Times New Roman, кегль 12. Межстрочные интервалы – 1,5. Не следует применять для одного и того же понятия разные термины, символы, сокращение слов, кроме общепринятых и соответствующих стандартам.

В тексте необходимо иметь ссылки на источники. Ссылки на источники целесообразно приводить непосредственно в тексте с указанием порядкового номера работ, данных в списке литературы. Ссылку можно сделать подробную или краткую, оформить в квадратные скобки.

Статистический материал предпочтительнее оформлять в виде таблиц. Статистические таблицы должны иметь четкие названия, содержать единицы измерения. Все таблицы должны быть пронумерованы по порядку.

Составлению плана работы следует уделять самое серьезное внимание. План должен быть хорошо продуман. Основное назначение плана – обеспечить строгую логическую последовательность и взаимную увязку всех разделов курсовой работы.

К курсовой работе нужно подходить как к небольшому самостоятельному научному исследованию.

Во введении следует обосновать актуальность темы, сформулировать цель работы и задачи, из нее вытекающие. Введение должно быть изложено кратко и точно, убедительно и конкретно. Объем введения 2–3 страницы.

В основной части работы содержание должно строиться в соответствии с планом; подтверждаться расчетами, графиками и схемами.

Таблицы и графики должны выполняться в соответствии со всеми требованиями. Таблицу следует, как правило, строить так, чтобы она размещалась на одной странице. При ссылке в тексте на таблицу, график, схему необходимо указывать на ее номер и страницу, на которой она расположена.

Основная часть курсовой работы состоит, как правило, из двух-трех глав. В работе раскрывается экономическая суть изучаемой проблемы, на основе обзора литературных источников делается обобщение и приводятся рекомендации или уточнения.

Далее рассматриваются особенности, преимущества и недостатки, уточнения по формулировкам, определениям, задачам, целям, стратегии и тактике.

В работе необходимо рассматривать ситуации, которые возникают в организационном процессе. По возможности надо дать анализ сложившейся ситуации и предложить возможные варианты ее разрешения. Если в работе требуется подкрепить отдельные ситуации примерами, расчетами, то необходимо дать иллюстрированный пример.

Объем основной части работы – приблизительно 20 страниц.

В конце курсовой работы дается заключение или выводы. В заключении необходимо отразить главные выводы по каждому пункту плана. Объем заключения 1–2 страницы. Последним разделом курсовой работы может быть приложение.



В конце, начиная с новой страницы, необходимо составить список литературы. В этот список включается вся учебная и научная литература по теме, которую студент подобрал и изучил в процессе написания курсовой работы, а не только та, на которую имеются ссылки в тексте курсовой работы.

Во всех затруднениях, связанных с написанием курсовой работы, следует обращаться к научному руководителю (преподавателю).

### Порядок выбора темы курсовой работы

Номер выполняемого варианта должен совпадать с последней цифрой номера зачетной книжки студента. Тема контрольной работы выбирается студентом в соответствии с приведенной ниже таблицей.

Номер варианта	Последняя цифра номера зачетной книжки студента	Номера тем
1	1	10, 20, 30
2	2	1, 11, 21
3	3	2, 12, 22
4	4	3, 13, 23
5	5	4, 14, 24
6	6	5, 15, 25
7	7	6, 16, 26
8	8	7, 17, 27
9	9	8, 18, 28,
10	0	9, 19, 29

### Рецензирование и защита курсовой работы

Курсовая работа представляется по графику, разработанному преподавателем и утвержденному ректором в приказе по университету (институту).

В течение пяти дней (срок может быть оговорен с преподавателем) курсовая работа рецензируется научным руководителем. В рецензии отмечаются качество выполнения работы, степень ее самостоятельности, указываются достоинства и недостатки.

Курсовая работа, не соответствующая требованиям, возвращается студенту на доработку и не допускается к защите. Защита курсовой работы заключается в устных ответах на вопросы, сообщении об исправлении замечаний и сделанных дополнениях по замечаниям научного руководителя.

После защиты курсовой работы научный руководитель устанавливает окончательную оценку и проставляет ее в экзаменационную ведомость и зачетную книжку.

## Примерная тематика курсовых работ

1. Основные принципы понимания организационных процессов.
2. Роль и место организационного поведения в процессах, протекающих в организации.
3. Подходы к оценке эффективности организации и эффективность организационного поведения.
4. Детерминанты и характеристики личности. Основные подходы к их изучению и значение для повышения эффективности деятельности менеджеров.
5. Социальная природа личности.
6. Типологии личности и их роль в понимании, предвидении и управлении организационным поведением.
7. Мотивы поведения и деятельности. Необходимость изучения психологии мотивационной сферы в управленческих функциях.
8. Восприятия, ценности, отношения и их роль в оценке трудовых ресурсов и повышении эффективности процедур привлечения и отбора персонала.
9. Профессиональная и социальная мотивация в деятельности менеджера.
10. Хоторнские эксперименты и их вклад в учение о неформальных группах на производстве.
11. Критерии адаптации персонала.
12. Внутригрупповые и межгрупповые конфликты и способы их разрешения.
13. Формализация организационных процессов: методы разработки основных документов организации, регулирующих поведение.
14. Личность и поведение в бюрократической организации: сильные и слабые стороны бюрократии.
15. Проектирование и разработка альбома должностных инструкций.
16. Внутренний корпоративный устав организации и его разработка.
17. Проектирование рабочего места.
18. Особенности материального и нематериального стимулирования труда.
19. Работа менеджера с неформальными группами.
20. Стилиевые характеристики поведения менеджера.
21. Формальные коммуникации в организации: цели и возможности формализации делового общения.
22. Социальная политика организации.
23. Кадровая политика организации.
24. Организационно-культурные регуляторы поведения.
25. Этический кодекс организации.
26. Соппротивление изменениям в организации и меры его преодоления.
27. Организационное поведение на разных стадиях жизненного цикла организации.
28. Коллективная одержимость, толпа и организационные предпосылки их возникновения.
29. Управление карьерой сотрудников в организациях с развитой корпоративной культурой.
30. Технология переговоров и организационное поведение участников.

## Тест

### Вариант № 1

1. *К каким двум процессам сводится жизнь любой организации, направленным на ее поддержание?*
  - а) функционирования и развития;
  - б) деятельности и развития;
  - в) организации и ликвидации.
2. *Различают следующие организационные структуры:*
  - а) линейные, функциональные, линейно-штабные, управление через отделы, программно-целевые;
  - б) линейные, функциональные, линейно-штабные, управление через отделы, программно-целевые, матричные;
  - в) линейные, функциональные, линейно-штабные, управление через отделы, программно-целевые, матричные, линейно-функциональные.
3. *Существуют следующие типы структур управления:*
  - а) бюрократическая и органическая;
  - б) линейно-штабная и органическая;
  - в) органическая и неорганическая.
4. *В чем состоит сущность планирования?*
  - а) обоснованное определение основных направлений и пропорций развития производств с учетом материальных ресурсов;
  - б) достижение главной цели – получение прибыли;
  - в) производство и сбыт.
5. *С чем обычно связывают появление понятия «организационное поведение»?*
  - а) с актуальностью этой темы;
  - б) с докладом Р. Гордона и Д. Хауэла;
  - в) с книгой Г. Левитто.
6. *Как называлась теория, предложенная в «современной теории управления»?*
  - а) «Х» и «У»;
  - б) «А» и «Z»;
  - в) «Х» и «Z».
7. *Чему уделялось особое внимание в рамках классической школы управления?*
  - а) приспособлению человека к машине;
  - б) совершенствованию человеческих отношений;
  - в) рациональному поведению человека.
8. *В какой последовательности можно расположить школы управления?*
  - а) классическая, поведенческая, ситуационный подход в управлении, управленческой науки;
  - б) классическая, поведенческая, управленческой науки, ситуационный подход в управлении;
  - в) классическая, управленческой науки, поведенческая, ситуационный подход в управлении.

**9. Рамки существования поведенческой школы:**

- а) 1920–1960;
- б) 1930–1960;
- в) 1950–1960.

**10. Виды планирования по срокам:**

- а) краткосрочные и долгосрочные;
- б) краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные;
- в) краткосрочные и постоянные.

**11. Что делает маркетинговый поход к управлению?**

- а) предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя;
- б) предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на получение прибыли;
- в) предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на рынок.

**12. На что нацелен интеграционный подход?**

- а) на исследование взаимосвязей;
- б) на исследование покупателей;
- в) на исследование и усиление взаимосвязей.

**13. Что влияет на процесс в системе в системной подходе?**

- а) внешняя и внутренняя среда;
- б) внешняя среда и обратная связь;
- в) прямая и обратная связь.

**14. Менеджер – это:**

- а) наемный профессиональный управляющий;
- б) наемный профессиональный управляющий, специалист по управлению;
- в) специалист по управлению.

**15. Кто создал понятие «решетка менеджмента»**

- а) Роберт Блейк;
- б) Джейн Мутон;
- в) Р. Гордон.

**16. Мотивация труда – это**

- а) процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации;
- б) процесс принуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации;
- в) процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей организации.

**17. Потребность – это:**

- а) недостаток чего-либо у организации;
- б) недостаток чего-либо у группы работников;
- в) недостаток чего-либо у человека.

**18. Что является основным способом мотивации труда?**

- а) повышение
- б) вознаграждение
- в) отпуск

**19. Каков порядок элементов теории иерархии потребностей по возрастанию?**

- а) физиологические, безопасность, принадлежность и любовь, самоуважение, потребность личного усовершенствования;
- б) физиологические, принадлежность и любовь, самоуважение, потребность личного усовершенствования, безопасность;
- в) физиологические, безопасность, самоуважение, потребность личного усовершенствования, принадлежность и любовь.

**20. Кто предложил вышеуказанную теорию?**

- а) А. Маслоу;
- б) Джейн Мутон;
- в) Р. Гордон.

**21. Устойчивость – это:**

- а) способность сконцентрировать свое внимание на одном объекте;
- б) способность в течение длительного времени концентрировать внимание на каком-либо объекте;
- в) перевод внимания с одного объекта на другой, с одного вида деятельности на другой.

**22. Сосредоточенность – это:**

- а) способность сконцентрировать свое внимание на одном объекте;
- б) способность в течение длительного времени концентрировать внимание на каком-либо объекте;
- в) перевод внимания с одного объекта на другой, с одного вида деятельности на другой.

**23. Переключаемость – это:**

- а) способность сконцентрировать свое внимание на одном объекте;
- б) способность в течение длительного времени концентрировать внимание на каком-либо объекте;
- в) перевод внимания с одного объекта на другой, с одного вида деятельности на другой.

**24. Распределение – это:**

- а) способность рассредоточить внимание на значительном пространстве, параллельно выполняя несколько видов деятельности;
- б) способность в течение длительного времени концентрировать внимание на каком-либо объекте;
- в) перевод внимания с одного объекта на другой, с одного вида деятельности на другой.

**25. Мышление классифицируется на:**

- а) теоретическое и образное;
- б) теоретическое и практическое;
- в) практическое и образное.

**26. Этикет – это:**

- а) поведение в обществе;
- б) поведение человека в организации;
- в) порядок поведения в определенной социальной сфере.

27. *На чем базируется деловая этика?*
- а) на уважении своих интересов;
  - б) на уважении интересов общества;
  - в) на уважении интересов не только своей фирмы, но и партнеров, клиентов и общества в целом.
28. *Что предполагает индивидуальная мораль в профессиональной сфере*
- а) осознание фирменного долга;
  - б) осознание профессионального долга;
  - в) осознание корпоративного долга.
29. *Что такое деловая этика?*
- а) совокупность этических принципов;
  - б) бизнес-этикет;
  - в) совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться организация и ее сотрудники в сфере управления и предпринимательства.
30. *Назовите основной позитивный метод разрешения конфликтов?*
- а) соглашение;
  - б) конструктивное соперничество;
  - в) переговоры.
31. *Миссия – это:*
- а) цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде;
  - б) задача, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде;
  - в) культура, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде.
32. *Какие модели корпоративной культуры существуют?*
- а) власти, «бюрократическая», личности;
  - б) власти, «бюрократическая», личности, задачи;
  - в) власти, личности.
33. *Корпоративная культура – это:*
- а) набор элементов, которые обеспечивают мотивацию сотрудников, без каких-либо денежных выплат, создавая благоприятный климат для работы;
  - б) набор элементов, которые обеспечивают мотивацию сотрудников;
  - в) мотивацию сотрудников без каких-либо денежных выплат.
34. *К базовым элементам корпоративной культуры относятся:*
- а) миссия компании, корпоративный стиль;
  - б) миссия компании, базовые цели, этический кодекс компании, корпоративный стиль;
  - в) миссия компании, базовые цели, этический кодекс компании.
35. *Конфликты, в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг другу, это:*
- а) горизонтальные;
  - б) вертикальные;
  - в) смешанные.



## Тест

### Вариант № 2

1. *Год возникновения классической школы управления:*
  - а) 1910 г.;
  - б) 1911 г.;
  - в) 1920 г.;
  - г) 1921 г.
2. *Совместное обсуждение конфликтующими сторонами с возможным привлечением посредника спорных вопросов с целью достижения согласия – это:*
  - а) полемика;
  - б) диалог;
  - в) исследование;
  - г) переговоры.
3. *Подход, в рамках которого доказывалась правомочность различных типов систем управления – как жестко регламентированных, так и основанных на внутренней свободе – в зависимости от конкретных характеристик «организационного контекста», – это:*
  - а) системный подход;
  - б) ситуационный подход;
  - в) оба варианта не верны.
4. *По вопросу о поведении человека, какое из утверждений относится к теории «У»?*
  - а) человек изначально не любит работать и будет избегать работы;
  - б) поскольку человек не любит работать, его следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием, чтобы заставить работать для достижения целей организации;
  - в) средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он предпочитает избегать ответственности, у него мало честолюбия, ему нужна безопасность;
  - г) работа для человека так же естественна, как игра.
5. *Кто предложил свое мнение теории управления, получившее название теории «Z» и теории «А»?*
  - а) Дуглас Макгрегор;
  - б) Ульям Оучи;
  - в) Луис Брандейс;
  - г) Анри Файоль.
6. *Сколько стадий жизненного цикла организации существует:*
  - а) 1;
  - б) 2;
  - в) 4;
  - г) нет правильного ответа.
7. *Какая функция занимает центральное место среди всех функций, так как призвано строго регламентировать поведение объекта в процессе реализации поставленных перед ней целей, задач?*
  - а) нормирования;
  - б) координации;
  - в) планирования;
  - г) мотивации.

8. *Управляющие действия или стихийные процессы, направленные на умножение эффективности системы, – это:*
- а) неаддитивность;
  - б) эмерджентность;
  - в) синергичность;
  - г) мультипликативность.
9. *Какого метода принятия решений не существует?*
- а) неформального;
  - б) качественного;
  - в) коллективного;
  - г) количественного.
10. *Недостатком какой организационной структуры считают частичное дублирование управленческих функций?*
- а) линейная;
  - б) функциональная;
  - в) линейно-штабная;
  - г) программно-целевое управление.
11. *Этот подход ориентированный на постоянное возобновление производства товара услуги для удовлетворения потребностей рынка с меньшими по сравнению, с лучшим технологичным объектом на данном рынке совокупными затратами на единицу полезного эффекта:*
- а) функциональный;
  - б) маркетинговый;
  - в) воспроизводственный;
  - г) нет правильного ответа.
12. *12. При применении какого подхода должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, политические и иные аспекты менеджмента и их взаимосвязи? (Если упустить один из них, то проблема не будет решена).*
- а) комплексный;
  - б) интеграционный;
  - в) динамический;
  - г) процессный.
13. *«Углубление сотрудничества субъектов управления, управление взаимодействием и взаимосвязями между компонентами системы управления» – это:*
- а) менеджмент;
  - б) интеграция;
  - в) нет правильного ответа.
14. *Принцип «черного ящика» является элементом:*
- а) системного подхода;
  - б) ситуационного подхода;
  - в) поведенческого подхода;
  - г) нет правильного ответа.

**15. Процессный принцип управления – это**

- а) подход, ориентированный на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей рынка ;
- б) установление нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента;
- в) регламентация функций прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности элементов систем менеджмента в нормативных актах;
- г) рассмотрение функции управления как взаимосвязанного процесса управления, являющегося общей суммой всех функций, серией непрерывных взаимосвязанных действий.

**16. Мотивация – это:**

- а) недостаток чего-либо у человека
- б) предоставление человеку того, что он считает ценным для себя
- в) процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации

**17. Потребность – это:**

- а) недостаток чего-либо у человека;
- б) предоставление человеку того, что он считает ценным для себя;
- в) процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

**18. Что предусматривает маркетинговый поход к управлению?**

- а) ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя;
- б) ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на получение прибыли;
- в) ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на рынок;
- г) д) нет правильного ответа.

**19. Близость к центру принятия решений, опережающая информация и обладание конфиденциальной информацией существенно поднимают статус работника, это является фактором:**

- а) внимания и защиты со стороны высшего руководителя;
- б) сопричастности;
- в) «своего парня»;
- г) влияния.

**20. Конкурентный уровень оплаты труда, позволяющий делать страховые материальные сбережения – это:**

- а) организационные рычаги;
- б) имиджевые рычаги;
- в) материальные методы;
- г) организационные рычаги.

**21. Какой из темпераментов инертный по отношению к подвижности нервных процессов?**

- а) сангвиник;
- б) флегматик;
- в) холерик;
- г) меланхолик.

22. *Каков заключительный этап конфликта?*  
а) разрешение конфликта;  
б) уклонение от конфликта;  
в) регулирование конфликта;  
г) компромисс.
23. *На каком этапе развития конфликта уместно проведение переговоров?*  
а) напряженность, несогласие;  
б) соперничество;  
в) агрессивность;  
г) насилие, военные действия.
24. *Индивидуальные особенности человека, определяющие динамику протекания его психических процессов и поведения. Темп, ритм, продолжительность, интенсивность эмоциональных процессов, а также некоторые внешние особенности поведения человека – подвижность, активность, быстроту или замедленность реакций и т.д. Это определение:*  
а) состояния;  
б) темперамента;  
в) характера;  
г) спокойствия.
25. *Конфликты, в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг у друга, – это:*  
а) горизонтальные;  
б) вертикальные;  
в) смешанные;  
г) нет правильного ответа.
26. *Свод правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения человека к людям, – это:*  
а) обычай;  
б) этикет;  
в) закон;  
г) ценности.
27. *Назовите объект изучения науки конфликтология.*  
а) конфликты в целом;  
б) взаимоотношения людей в кризисной ситуации;  
в) противоречия, возникающие при взаимодействии людей;  
г) процесс развития организации в кризисной ситуации.
28. *В каких сферах человеческой жизни чаще всего возникают конфликты?*  
а) в военной;  
б) в политике и экономике;  
в) в правовой и коммерческой;  
г) во всех сферах человеческой жизни.
29. *Совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства, – это:*  
а) семейная этика;  
б) деловая этика;  
в) партнерская этика;  
г) хулиганская этика.

**30. Какая модель может охарактеризовать взаимоотношения начальника и подчиненного?**

- а) подчиненный – это «пустой сосуд»;
- б) подчиненный – смекалистый исполнитель;
- в) подчиненный рассматривает себя как жертву обстоятельств;
- г) все три модели подходят.

**31. Цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде:**

- а) миссия;
- б) просьба;
- в) задача;
- г) одолжение.

**32. В рамках психологической науки психоаналитический подход – это:**

- а) рассмотрение организационного поведения как результата интерпретации индивидом (группой) конкретной ситуации;
- б) описание поведения как неосознанного и являющегося следствием внутриличностных конфликтов и амбивалентных стремлений человека;
- в) описание индивидуального и коллективного поведения в контексте процессов развития группы;
- г) объяснение особенностей поведения социальных субъектов наличием врожденных или приобретенных черт.

**33. В рамках социологической науки, социально-типический подход предполагает, что:**

- а) для той или иной группы как субъекта организационных отношений и объекта управления характерны типичные (изначально присущие или выработанные) свойства и черты, обусловленные социальной (культурной, профессиональной и др.) принадлежностью;
- б) организационное поведение рассматривается как следствие рациональных (ограниченно рациональных) скоординированных коллективных действий, при которых каждый индивид (группа) учитывает участников взаимодействия;
- в) поведение индивида (группы) рассматривается в рамках единой социальной системы; предполагается, что взаимодействующим индивидам (группам) свойственно изначальное стремление к сохранению и укреплению социальной целостности; все процессы осуществляются в целях выживания социальной системы, обеспечения интеграции, сотрудничества, равновесия;
- г) организационное поведение описывается через призму процессов взаимодействия, когда индивид (группа) вынужден в своем поведении учитывать систему ожиданий (ролевых предписаний).

**34. В рамках социологической науки, конфликтный подход предполагает, что:**

- а) взаимоотношения индивидов, групп и организаций описываются как рациональное поведение, под которым понимается взаимовыгодный обмен деятельностью и вознаграждениями;
- б) организационное поведение трактуется как следствие сознательного, постоянно корректируемого взаимодействия различных субъектов, которые преследуют свои цели, временно объединяются в коалиции или конфликтуют между собой и постоянно конструируют и интерпретируют конкретную ситуацию средствами личной и создаваемой культуры;

- в) человеческое поведение рассматривается как поиск наиболее рационального способа взаимодействия с внешним окружением;
- г) организационное поведение рассматривается в терминах столкновения противоположных интересов и позиций участников взаимодействия, через призму борьбы за дефицитные материальные и социальные ресурсы; конфликт трактуется как нормальное явление, лежащее в основе изменений и повышения степени интеграции социальной системы.

**35. Конфликты, вызванные неудовлетворением определенных требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ и направленные на достижение конкретного результата, – это:**

- а) нереалистические конфликты;
- б) ролевые конфликты;
- в) внутригрупповые конфликты;
- г) реалистические конфликты.



**Должностная инструкция.**

**Должность:** Экономист

**Отдел:** Плановый отдел

**1. Общая цель должности:**

Руководство АО для работника, занимающего рассматриваемую должность, выдвинуло следующие цели:

1.1. Помощь в организации работы отдела таким образом, чтобы выполнялись все его функции;

1.2. Выполнение плана работы отдела в соответствии с индивидуальным планом работника.

**3. Общие положения:**

Подчиненность:

- Непосредственная:  
Экономист подчиняется непосредственно Начальнику отдела.
- Косвенная (*указания этих работников вы выполняете только в том случае, если они не противоречат указаниям Вашего непосредственного руководителя*).  
Экономист подчиняется Заместителю Генерального директора.

В подчинении:

- Непосредственном:  
Нет.
- Косвенном:  
Нет.

Замещение:

- Исполнителя этой должности замещает (наименование должности):  
Ведущий экономист.
- Исполнитель этой должности замещает (наименование должности):  
Экономиста

Прием и освобождение от должности:

Экономист назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом Генерального директора.

**4. Работа на данной должности требует от работника:**

Образование: Высшее/неполное высшее экономическое образование.

- Специальность: Экономист
- Специальное обучение: Экономические курсы
- Навыки:

Экономист должен владеть компьютером на уровне уверенного пользователя, в том числе уметь использовать специальные компьютерные программы.

Экономист должен знать:

- законы, постановления, распоряжения, приказы, руководящие документы и нормативные акты, касающиеся работы предприятия торговли;
- основы экономики, организацию плановой работы;
- порядок разработки перспективных и годовых планов хозяйственной деятельности фирмы;
- планово-учетную документацию;
- методы экономического анализа и учета показателей деятельности предприятия;
- методы и средства проведения вычислительных работ;
- организацию оперативного и статистического учета;
- порядок составления отчетности;
- рыночные методы хозяйствования;
- основы маркетинга и организации рекламы;
- законодательство о труде;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- правила и нормы охраны труда;
- правила техники безопасности,
- производственной санитарии и гигиены, противопожарной безопасности, гражданской обороны.

- Опыт работы: Стаж работы должен быть не менее года.

#### **4. Обязанности (подробно):**

- 4.1 Осуществление подготовки проектов текущих планов предприятия по всем видам деятельности и заключенным договорам, а также обоснований и расчетов по ним.
- 4.2 Разработка стратегий фирмы с целью адаптации его хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям.
- 4.3 Разработка прогрессивных плановых технико-экономических нормативов материальных и трудовых затрат, проектов цен на товары с целью обеспечения запланированного объема прибыли.
- 4.4 Подготовка заключений на проекты оптовых цен на продукцию, поставляемую фирме.
- 4.5 Ведение статистического учета по всем производственным и технико-экономическим показателям работы фирмы, подготовка периодической отчетности в установленные сроки, систематизация статистических материалов.
- 4.6 Подготовка предложений по конкретным направлениям изучения рынка с целью определения перспектив развития предприятия.
- 4.7 Должен беречь имущество предприятия, не разглашать информацию и сведения, являющиеся коммерческой тайной предприятия.
- 4.8 Не давать интервью, не проводит встречи и переговоры, касающиеся деятельности предприятия, без разрешения руководства предприятия.
- 4.9 Соблюдать трудовую и производственную дисциплину, правила и нормы охраны труда, требования производственной санитарии и гигиены, требования противопожарной безопасности, гражданской обороны.
- 4.10 Исполняет распоряжения и приказы администрации предприятия через непосредственного руководителя.
- 4.11 Информировует руководство об имеющихся недостатках в работе предприятия, принимаемых мерах по их ликвидации.
- 4.12 Способствует созданию благоприятного делового и морального климата на предприятии.

**Командировки:**

- как часто (% от рабочего времени): Нет
- куда: Нет

**5. Формы отчетности** (для лучшей организации своей повседневной работы Вы ведете следующие формы отчетности):

- Отчеты, установленные внутренним распорядком фирмы.
- Заключения установленного Гос.образца.

**6. Взаимодействие:**

Коммуникации внутренние (для достижения общих целей и эффективного исполнения обязанностей вы сотрудничаете с другими работниками подразделения или другими отделами и обмениваетесь следующей информацией (содержание, форма, сроки)):

**Получаете информацию (какую ... от кого...) –**

6.1 Начальник отдела: информация, касающаяся статистического учета по всем производственным и технико-экономическим показателям работы предприятия; любые изменения хозяйственной деятельности и системы управления.

6.2 Ведущий экономист: информация, касающаяся подготовки проектов текущих планов предприятия по всем видам деятельности и заключенным договорам, а также обоснований и расчетов по ним; предварительные плановые технико-экономические нормативы материальных и трудовых затрат, проектов цен на товары.

6.3 Экономист: информация, касающаяся заключений на проекты оптовых цен на продукцию, поставляемую предприятию; разработку прогрессивных плановых технико-экономических нормативов материальных и трудовых затрат, проектов цен на товары с целью обеспечения запланированного объема прибыли.

**Передаете информацию (какую... кому...) –**

6.1 Начальник отдела: статистического учета по всем производственным и технико-экономическим показателям работы предприятия, подготовка периодической отчетности в установленные сроки, систематизация статистических материалов; Разрабатывает стратегию предприятия с целью адаптации его хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям.

6.2 Ведущий экономист: заключений на проекты оптовых цен на продукцию, поставляемую предприятию; прогрессивных плановых технико-экономических нормативов материальных и трудовых затрат, проектов цен на товары с целью обеспечения запланированного объема прибыли; подготовку проектов текущих планов предприятия по всем видам деятельности и заключенным договорам, а также обоснований и расчетов по ним.

6.3 Бухгалтерия: результаты производственно-хозяйственной деятельности.

Коммуникации внешние (для выполнения своих обязанностей Вы обмениваетесь информацией с другими организациями):

**Получаете информацию (какую ... от кого...):**

Нет

**Передаете информацию (какую... кому...):**

Нет

**7. Права** (для выполнения Ваших обязанностей Вам предоставлены следующие права):

- В отношении непосредственного руководителя:
  - брать всю необходимую для работы информацию
  - советоваться, если в этом есть необходимость
  - совместно решать производственные проблемы

- В отношении подчиненных:  
Нет
- Вы имеете право самостоятельно решать вопросы:
  - Осуществлять подготовку проектов текущих планов предприятия по всем видам деятельности и заключенным договорам, а также обоснований и расчетов по ним.
  - Разрабатывать стратегию предприятия с целью адаптации его хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям.
  - Подготавливать предложения по конкретным направлениям изучения рынка с целью определения перспектив развития предприятия.
- Вы имеете право общаться с представителями прессы, передавать служебную информацию в другие организации как сотрудник предприятия:
  - только по разрешению непосредственного руководителя;
  - в рамках выполняемых функций по должности;
  - по всем вопросам, относящимся к вашей сфере деятельности на предприятии;

#### 8. Ответственность (что и за что):

- Финансовая (*штрафные санкции, лишение премии и пр.*):
  - невыполнение обязательств (договорных и т.д.);
  - плохое качество работы;
  - прогулы без уважительной причины.
- Функциональная (*изменение функций, задач и др.*):
  - вследствие увольнения сотрудника (временные обязанности);
  - вследствие болезни замещаемого сотрудника (временные обязанности);
  - по согласованию с непосредственным руководителем (долгосрочные обязанности).
- Организационная (*«оргвыводы» и пр.*):  
Вносить на рассмотрение любые предложения и пожелания по организации трудовой деятельности.
- Управленческая (*изменение управленческого уровня, полномочий, области принятия решений и пр.*):  
По согласованию с начальником отдела.

#### 9. Показатели оценки (Вашу работу непосредственный руководитель оценивает на основе следующих показателей):

- Измеряемые показатели:  
Отчеты, заключения.
- Функциональные показатели:  
На основе визуальной и контактной проверке.

#### 10. Программа повышения квалификации (для успешного выполнения обязанностей на вашей должности необходимо регулярное повышение квалификации):

- по каким темам:
  - Изменения в законодательстве о труде;
  - Рыночные методы хозяйствования;

- Методы экономического анализа и учета показателей деятельности предприятия;
  - Методы и средства проведения вычислительных работ;
  - Изменения в законах, постановлениях, распоряжениях, приказах, руководящих документах и нормативных актов, касающихся работы предприятия торговли;
  - Основы экономики, организацию плановой работы.
- как часто: каждый год

**11. Перспективы служебного роста** (для сотрудника, успешно работающего в данной должности):

Ведущий экономист, далее начальник отдела.