

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Н. Б. Бячкова

ОСНОВЫ БЕЗОПАСНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Допущено методическим советом Пермского государственного
национального исследовательского университета в качестве учебного пособия
для студентов, обучающихся по направлению подготовки специалистов
«Компьютерная безопасность»

Пермь 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

Оглавление.....	3
-----------------	---

Глава 1 Организационная культура в системе безопасности предприятия. . .	4
Глава 2 Безопасность управленческих функций.....	22
Глава 3 Безопасность организационных коммуникаций.....	75
Глава 4 Управление трудовой мотивацией персонала.....	99
Глава 5 Безопасность организационного развития.....	148
Глава 6 Управление организационными конфликтами.....	207
Глава 7 Кадровая безопасность организации.....	229
Литература.....	240

ГЛАВА 1

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА В СИСТЕМЕ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Организационную культуру необходимо рассматривать как действенный стратегический инструмент, позволяющий воздействовать на все подразделения организации и отдельных сотрудников.

Эффективное управление организационной культурой повышает конкурентоспособность предприятия, обеспечивает высокую производительность труда, способствует развитию лояльности сотрудников, создавая, таким образом, прочную основу безопасности организации. Формирование организационной культуры и ее целенаправленное изменение является одной из функций, возлагаемых на руководителей и менеджеров по управлению персоналом.

Специалисты знают, что все организации-победители отличаются сильной *организационной (корпоративной) культурой*. Если предприятие стремится не просто «существовать», а результативно работать, то ему придется провести планомерную реализацию политики по развитию и поддержанию организационной культуры. Более того, практики современного менеджмента определяют значение организационной культуры как одного из мощных факторов прибыли и конкурентоспособности, а подчас и выживаемости организации.

Теоретическое и концептуальное осмысление понятия «организационная культура» началось с конца 30-х гг. XX века и продолжается до сих пор. Начало 80-х годов ознаменовано большим интересом как практиков, так и теоретиков в области менеджмента к вопросу влияния культуры предприятия на эффективность его деятельности.

В современной литературе по управлению существует много определений организационной культуры. Следует отметить, что наряду с термином «организационная культура» в качестве синонимов используются понятия: «корпоративная культура», «культура организации», «культура предприятия», «культура предпринимательства», «культура фирмы» [20].

Также необходимо четко различать такие понятия, как организационная культура, организационный климат, имидж организации.

Имидж организации представляет собой ее образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности. Можно сказать, что имидж — это своего рода лицо организации в «зеркале общественного мнения», то есть сформированное представление потребителей о деятельности и успехах организации, укрепляющее взаимоотношения с клиентами. Имидж — элемент организационной культуры, средство, способствующее установлению взаимопонимания между организацией и ее окружением. В отличие от оргкультуры, имидж — явление достаточно неустойчивое, поскольку зависит от восприятия людей, на которое влияет множество факторов (информация, воздействие новых обстоятельств, эмоции и т.д.). Поэтому, если восприятие организации имеет негативный характер (брак, грубость персонала, незтичное поведение руководителя и т.п.), то благоприятный имидж мгновенно разрушается. На практике очень часто руководители не придают особого значения имиджу, считая его «излишними атрибутами». Но именно эти «излишества» прежде всего заметны потребителям, клиентам, новым людям.

✍ Удержать старых клиентов в пять раз дешевле, чем завоевать благосклонность новых.

Организационный климат (социально-психологический климат), в свою очередь, зависит во многом от внутренних факторов и также достаточно неустойчив. Организационный климат, поскольку в его основе лежат отношения между людьми, может меняться быстро и кардинально, а также существенно различаться от подразделения к подразделению. Например, при общей организационной культуре организационный климат в двух отделах предприятия может быть разным.

В отличие от организационного климата, культура — это долгосрочный, медленно меняющийся стержневой атрибут организации. О культуре говорится как о невыраженных, зачастую незаметных аспектах жизни организаций; климат определяется как более очевидные, доступные наблюдению их атрибуты. Культура включает в себя базовые ценности и согласованные интерпретации достаточного количества людей; в понятие климата входит их индивидуальное восприятие, которое зачастую меняется вместе с изменением ситуации и появлением новой информации. На практике часто приходится наблюдать следующую ситуацию: выводы о корпоративной культуре часто делаются на основании выводов о «благоприятном — неблагоприятном климате».

Организационное поведение следует рассматривать как составную часть организационной культуры, по той причине, что поведение — это процесс реализации организационных отношений в социальных системах на основании идей ценностей, верований, традиций, норм и правил поведения.

До сих пор понятие «организационная культура» не имеет универсального определения. Существующее множество формулировок организационной культуры не отражает различные ее стороны. Мы будем ориентироваться на определение, которое наиболее полно отражает возможности организационной культуры в сфере поддержания безопасности организации.

▮ **Организационная культура** — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемый всеми членами конкретной организации и задающий 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 реакции в критических ситуациях.

В организациях, имеющих определенную историю, неизбежно формируется особый уклад жизни, свои традиции, ритуалы. По мере развития организации в ней складывается своя собственная система ценностей, убеждений, норм и правил поведения и деятельности. У каждой организации появляются уникальные черты, позволяющие характеризовать ее как специфическое сообщество людей, возникает «уникальная общая психология».

Организационная культура не лежит на поверхности, ее трудно «пощупать». Если можно говорить о том, что организация имеет «душу», то эта душа — организационная культура. Носителями организационной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы «отделяется» от людей, становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное влияние на членов организации, изменяя их поведение в соответствии с нормами и принципами, составляющими ее основу.

Таким образом, организационная культура представляет собой универсальный инструмент, позволяющий организации адаптироваться к изменениям окружающей среды. Организационная культура обеспечивает жизнеспособность организации, определяет процесс ее развития, эволюцию и рост, программируя динамику ее продвижения во времени.

Организационная культура — это то, чем является организация как социально-психологический феномен. Она создает систему социальной и психологической стабильности в организации, являясь чем-то вроде социально-психологического клея, который помогает объединять организацию, обеспечивая присущие ей стандарты поведения. Она вызывает чувство общности всех членов организации и усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей. Организационная культура является средством, с помощью которого формируются и контролируются нормы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации. При этом следует помнить, что организационная культура достаточно инерционна; она может, как помогать организации, так и работать против нее; организационную культуру необходимо формировать и при необходимости изменять, то есть культурой нужно управлять. Правда, исследовать и изменять организационную культуру чрезвычайно сложно.

Следует также помнить, что руководитель является носителем и транслятором культуры, а достижения личности руководителя в организации являются основой воздействия на организационную культуру. Формирование и изменение организационной культуры должны стать постоянной, повседневной заботой руководителя. Чтобы быть способным к таким изменениям, руководитель должен обладать определенными личностными качествами, к числу которых относят, в первую очередь, управленческую этику, лидерские способности, активность, заинтересованность в организации и т.д. Немаловажными являются знания и навыки руководителя в сфере организационного менеджмента.

Уровни организационной культуры

Первый уровень: поверхностный, или символический. Согласно Шейну [31], познание организационной культуры начинается с первого, «поверхностного» или «символического», уровня, включающего *артефакты* — видимые внешние организационные структуры и процессы: наблюдаемое поведение, язык общения, технология выполнения работы, одежда, стиль общения, лозунги, символы, ритуалы, истории, использование пространства и времени и т.п. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, этот уровень, как правило, хорошо осознается и объясняется, но не всегда артефакты можно интерпретировать в терминах организационной культуры.

Второй уровень: подповерхностный. Включает ценности и верования, разделяемые членами организации и направляющие их поведение. Ценности отражаются и передаются на первом (символическом) уровне. Этот уровень в достаточной степени осознается и объясняется сотрудниками.

Третий уровень: глубинный. Этот уровень содержит подсознательные, представляющиеся чем-то самоочевидным убеждения, мысли и чувства, так называемые «фундаментальные» предположения (базовые предположения), которые трудно осознать даже самим членам организации. Тем не менее они являются скрытыми источниками ценностей и направляют поведение людей в организации.

В психологии управления существуют понятия «сильная» и «слабая» организационная культура. Сила культуры определяется тремя моментами: глубиной ее проникновения в организационные отношения («толщина» культуры); шириной распространения и степенью охвата членов организации. Таким образом, сильная культура «толще», она разделяется большим числом работников и имеет более глубокое влияние на поведение в организации.

Компоненты организационной культуры

Компоненты (элементы) организационной культуры являются своеобразными «ключами», которые «открывают» нам культуру, делают ее понятной. Выделим наиболее значимые из них:

- осознание себя и своего места в организации: *насколько человек осознает свою роль в организации*, понимает значение своей работы;
- коммуникативная система и язык общения: преимущественное использование в организации тех или иных видов и каналов коммуникации, организационный жаргон;
- внешний вид, одежда и самопрезентация на рабочем месте: наличие униформы, спецодежды, атрибутики и символики, понимание делового стиля и т. п.;
- традиции, связанные с приемом пищи: где, с кем, в какое время и что принято в организации есть и пить;
- осознание времени, отношение к нему и его использование: трудовой распорядок и его особенности, нормирование времени, наказание и поощрение соблюдения временного распорядка;

- взаимоотношения между людьми: критерии образования неформальных групп, степень формализации отношений, пути и способы разрешения конфликтов);

- ценности и нормы: набор ориентиров, что такое «хорошо» и что такое «плохо», набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения;

- вера во что-то и расположение к чему-то: во что/кого в организации принято верить (в руководителя, успех, собственные силы, профессионализм, в то, что «все будет хорошо» и т. д.);

- процесс развития работников и научение: формальное или творческое выполнение работы, способы и приемы получения знаний, навыков, умений и опыта деятельности;

- трудовая этика и мотивирование: отношение к работе, принятие прав, обязанностей и ответственности; понятие качества работы; оценка труда и его мотивация; возможности профессионального и должностного роста.

Структура организационной культуры

Доминирующая культура выражает ключевые ценности, разделяемые большинством.

Субкультура — локальная культура, отражающая дифференциацию культуры по уровням, отделам, подразделениям, возрастным группам, национальным группам и т.п. Организация представляет собой совокупность небольших совместно работающих групп, воздействующих на культуру и поведение организации в целом. Внутри организации формируются различные группы на основе профессиональных признаков, пространственной близости, общей судьбы, одинакового производственного опыта, общей национальности, принадлежности к одному уровню и т.п. Таким образом, организационная культура не является монолитным феноменом. Внутри организационной культуры может быть несколько субкультур. Субкультуры распространены в крупных организациях, в которых работникам приходится приспосабливаться к специфике деятельности (функциональные службы) или местным условиям (территориальные отделения). Например, отдел продаж любого завода наряду с доминирующей культурой всего завода имеет свою субкультуру, свойственную подразделению, которое занимается реализацией продукции.

Если бы организации не имели доминирующей культуры и состояли только из множества субкультур, значимость организационной культуры как независимой составляющей организации была бы значительно меньше, потому что не было бы единого представления о поведенческой норме.

Однако, подчеркивая роль доминирующей культуры, не следует пренебрегать значением субкультур, которые в не меньшей степени влияют на поведение членов организации.

Виды субкультур

- *«передовая»* субкультура — как правило, это субкультура центрального аппарата управления (который больше всего и влияет на доминирующую культуру), где приверженность ключевым ценностям доминирующей культуры проявляется сильнее, чем в других частях организации;

- *«неконфликтующая»* субкультура, где ключевые ценности доминирующей в организации культуры принимаются членами группы наряду с набором других ценностей, не конфликтующих с общепринятыми. Чаще всего «неконфликтующая» субкультура существует в отдаленных от центра подразделениях организации (территориальных или функциональных). Именно так субъекты организации приспосабливаются к специфике деятельности или местным условиям;

- *контркультура* — как правило, контркультуру можно расценивать как определенную оппозицию в организации. Носители контркультуры выражают несогласие с существующими условиями деятельности путем формирования и культивирования особой системы ценностей и правил поведения, противоречащей доминирующей в организации культуре. Контркультуру необходимо, безусловно, оценивать как небезопасное для организации образование, так как контрценности, их распространение — это всегда угроза для доминирующей культуры. Руководитель должен постоянно оценивать риск контркультуры, то есть следить за ее «толщиной», не позволяя контрценностям пронизывать все слои доминирующей культуры. В то же время наличие в организации контркультуры — стимул для укрепления организационных ценностей. В определенном смысле контркультура может быть даже полезна организации: она чаще всего четко демонстрирует существующие на предприятии проблемы и при определенном и умелом контроле со стороны руководителя может быть использована для развития организации. Можно сказать, что контркультура — эффективное средство профилактики

организационной стагнации, ее наличие в организации не дает руководителю «расслабиться и забыть» об организации. Благодаря контркультуре у сотрудников всегда есть возможность «выпустить пар», а у руководителя — продемонстрировать свою «демократичность и толерантность».

• *«теневая»* субкультура создается тeneвым лидерством, тeneвой оппозицией. Это, действительно, опасное образование внутри организационной культуры. «Теневая» субкультура сложно диагностируется, в отличие от контркультуры, которая часто «прозрачна», «теневая» субкультура всегда глубоко скрыта, так как тeneвая оппозиция внешне — вполне надежные и даже лояльные сотрудники, на словах декларирующие ценности доминирующей культуры. На деле — в организации распространяются ценности, которые не просто противоположны ценностям доминирующей культуры, а способны нанести вред самому существованию организации. Можно сказать, что «теневая» субкультура изнутри подтачивает организацию. К типичным признакам существования в организации «теневой» субкультуры можно отнести следующие:

- появление в организации неожиданных (как правило, провокационных или пугающих) слухов;
- странное поведение сотрудников (например, внезапное изменение уже принятого решения, неадекватные эмоциональные реакции).

Типы организационной культуры

Рассмотрим наиболее часто встречающиеся на российских предприятиях типы организационной культуры (табл. 1) с точки зрения безопасности организации.

Патриархальный тип. Безусловными плюсами данного типа является высокий уровень лояльности и дисциплины сотрудников: в любой семье ценится верность и преданность, послушание и следование традициям. В организациях с выраженной семейной культурой хорошо налажена обратная связь руководителя с подчиненными: информация «снизу» поступает быстро и регулярно, отцовская позиция лидера не предусматривает двоевластия. При этом патриархальный тип содержит явные угрозы: при всей оперативности обратной связи, поступающая руководителю информация часто «фильтруется»: как и в любой семье присутствуют замалчивание, утаивание, может существовать круговая порука. Это происходит по разным причинам: «чтобы не огорчать папу», «чтобы не быть наказанными», «нехорошо доносить на своих»

и т.д. Все причины носят, как правило, личностный характер. Патриархальная культура — система, построенная, в первую очередь, на личных взаимоотношениях, а это означает, что в организации присутствуют группировки по типу «наши и не наши», высокий уровень эмоциональности, постоянно циркулирующие сплетни и слухи, все рабочие вопросы решаются с учетом личных отношений, а сами отношения могут быть запутанными и противоречивыми. У лидера-отца, могут быть свои «любимчики», которым может быть позволено несколько больше, нежели всем остальным. Да и отцы тоже бывают разные: мудрые и понимающие, строгие и справедливые, деспоты и тираны. Резюмируя все выше сказанное, можно сказать, что патриархальная организационная культура идеальна для сокрытия и искажения информации. Эту небезопасную ситуацию часто удается скомпенсировать достаточно высоким уровнем доступности информации: все знают все и про всех.

Таблица 1. Типы организационной культуры

Параметры ОК	<i>Патриархальная (семейная, клановая)</i>	<i>Предпринимательская (рыночная)</i>	<i>Бюрократическая (иерархическая)</i>	<i>Партиципаторная (культура стратегической задачи)</i>
Ценности	Коллективные	Индивидуальные	Ценности диктуются технологией	Ценности профессионального роста
Механизм распределения	Очередь	Аукцион	Рационирование	По вкладу
Механизм управления	Сценирование	Планирование	Оргпроектирование	Программирование
Оценка результата	Ритуал, традиция	Прибыль	Мнение руководителя	Достижение цели
Роль руководителя	Отец, наставник, воспитатель	Боец, постановщик задач	Организатор	Управленец
Наиболее адаптирующийся тип личности	«Послушный»	«Пассионарный»	«Технологически-дисциплинированный»	«Профессионал»
Уровень интеграции коллектива	высокий	низкий	средний	средний

Предпринимательский тип. Достоинством данного типа культуры является высокий уровень планирования производственных и организационных процессов. В организациях с рыночной культурой, как правило, прозрачная и понятная система стимулирования сотрудников, что снижает количество конфликтов, связанных с распределением ресурсов. Высокая занятость работников и низкий уровень сплоченности — то, что избавляет организацию от излишней эмоциональности, придает отношениям деловой характер. Положительной особенностью предприятий, на которых развивается данный тип культуры, также является их готовность вложить деньги в собственную безопасность. Однако подчеркнем, что подобная готовность — очень часто результат печального опыта руководителя, который, в первую очередь, связан с наличием в организации проблем, характерных именно для этого типа культуры: однозначная ориентация на прибыль и, как следствие этого, отношение ко всему через призму прибыли. Сотрудники убеждены, что любая информация является товаром и имеет свою цену. Ситуации продажи, воровства информации, подкупа сотрудников воспринимаются как крайне неприятные, но естественные «издержки производства». Подобное отношение к информационным ресурсам организации часто поддерживается низкой лояльностью сотрудников, которые считают себя самостоятельными и автономными в достижении личной цели. В этом смысле низкая интеграция сотрудников — однозначный минус в системе безопасности: информация о сотрудниках часто отсутствует, они «закрыты» для коллег и, как следствие этого, почти не прогнозируемы. Добавим также, что планирование, отмеченное нами выше как безусловный плюс, дает эффективные результаты только в случаях высокой управленческой компетентности топ-менеджмента, что на практике наблюдается крайне редко.

Бюрократический тип. Высокий уровень технологической дисциплины и формализации отношений — основные факторы, поддерживающие безопасность организации. В таких организациях сотрудники предсказуемы, склонны действовать строго по инструкции, в том числе и в соблюдении регламентов, связанных с информационной безопасностью. Негативным же фактором является низкий уровень осознанности сотрудниками роли выполняемого труда, что не способствует лояльности и трудовой мотивации сотрудников. Практика показывает, что именно в таких организациях часто наблюдается оценка сотрудниками себя как «маленьких людей», от которых ничего не зависит. В связи с этим диагностируется формальное отношение к

работе, стремление снять с себя ответственность, отсутствие профессионального роста.

Партиципаторный тип. Культура профессионалов отличается высокой трудовой мотивацией и ответственностью специалистов. Это культура людей, которые дорожат своей репутацией, умеют хранить профессиональные секреты. Все это — очевидные плюсы данного типа. Минусы партиципаторного типа также очевидны: профессионалы знают себе цену и крайне негативно воспринимают ситуацию недооценивания своего труда. Деловая рабочая атмосфера организаций с партиципаторным типом культуры часто осложняется профессиональной завистью, интригами и т.д. В таких трудовых коллективах часто наблюдается проблема передачи знаний и опыта. Ситуации покупки специалистов также характерны для данного типа культуры.

Следует обратить внимание, что обычно существующая в организациях культура является оригинальной смесью из приведенных выше типов. Однако замечено, что наиболее часто на российских предприятиях развивается культура, в основе которой — патриархальный тип. Патерналистская модель может быть построена как по демократическому, так и по авторитарному типу, быть открытой и закрытой. Она обладает и характеристиками семьи и характеристиками команды: участники взаимозависимы, имеют общую цель и общую судьбу.

Началом реализации патерналистской идеи явились мероприятия, проводимые еще на заводах Г. Форда. Известно, что Генри Форд воплощал в себе тип авторитарного руководителя, но при этом был строгий «отец», пекущийся о своих «детях». За 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль. Он построил для своих рабочих больницу, школу, кинотеатр, универмаг, издавал свою газету, создал киностудию, обучал эмигрантов английскому языку и т. д. Впервые для работы с сотрудниками компании был создан социологический отдел, в котором работали сначала 30, а затем 250 сотрудников. Империя Форда представляла, таким образом, закрытую авторитарную патерналистскую систему, которая на этом этапе развития промышленности давала несомненные преимущества. Стоит упомянуть хотя бы о том, что текучесть кадров на заводах Форда постепенно снизилась в 20 раз.

Как отмечает Н.Н. Могутнова, в России понятие «организационная культура» в теории и практике управления организацией до последнего времени практически не использовалось [17]. И это, действительно, так. Доминирующими ценностями советского трудового коллектива считались

ценности строителя социализма/коммунизма. Тем не менее это не означает, что в нашей стране нет организаций с развитой корпоративной культурой.

Как правило, развитой культурой обладают многие достаточно крупные организации с длительной историей существования и большой численностью работающих. Таких предприятий немало в машиностроении, энергетике, обрабатывающей промышленности и в других ведущих отраслях экономики. В их корпоративной культуре обычно отражены практически все черты патриархального типа. При этом следует учитывать, что прошедшие в последнее десятилетие значительные изменения в политической, экономической и духовной сферах жизни российского общества во многом негативно сказались на общественных и личностных системах ценностей. Советские рабочие, колхозники и люди интеллектуального труда именовались «трудящимися», сегодня психологи и социологи говорят о формировании нового социального слоя «наемных работников». Несмотря на типологическую близость этих понятий, между ними имеются существенные различия. Согласно общепринятым представлениям, в социалистическом обществе отсутствовала эксплуатация трудящихся. В капиталистическом обществе наемные работники отчетливо сознают, что работают на некоторую корпорацию и ее конкретных владельцев. Практика показывает, что российские наемные работники часто видят оскорбление своего достоинства в необходимости работать «на кого-то». Особенно это касается работников сферы обслуживания, которые в большинстве своем так и не выработали необходимый стереотип предупредительного и уважительного отношения к клиенту как источнику своего дохода.

Существенно изменилась сегодня и позиция руководителя. Советские директора чаще всего связывали свои интересы с интересами работников своего предприятия. Эта установка в значительной степени сохранялась и в период реформ 90-х гг. Однако все более очевидной становится тенденция подмены интересов предприятия личными интересами. Можно сказать, что, в общем и целом, культуры наших предприятий и организаций все больше утрачивают черты патриархальности.

Факторы, влияющие на формирование культуры организации

Целенаправленное и эффективное развитие организационной культуры возможно лишь при наличии знаний о внешних и внутренних факторах, влияющих на ее формирование для того, чтобы воздействовать на них.

Факторы внешней среды организации

Любая организация в сильной степени зависит от внешнего мира: поставка ресурсов, развитие технологий, рынок трудовых ресурсов, интересы потребителей, деловая среда в целом, образцы национальной культуры и т.д.

Организация должна постоянно адаптироваться к изменениям своего внешнего окружения.

Можно выделить следующие основные элементы внешней среды для организаций:

- клиенты, потребители продукции и услуг (рынки сбыта);
- поставщики (рынки ресурсов, в том числе рынок труда);
- конкуренты;
- техника и технология;
- государство;
- общественные организации и группы.

М. Мескон и соавторы [16] различают *факторы прямого и косвенного внешнего воздействия*. Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на организационные процессы и, в свою очередь, испытывают на себе прямое влияние процессов организации.

Под сферой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию. Это такие факторы, как состояние экономики в целом, развитие научно-технического прогресса, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

Следует отметить, что важнейшей характеристикой внешней среды, с точки зрения влияния на организацию, является степень изменчивости. Организации, действующие в стабильной среде, могут позволить себе долгосрочное планирование, иерархические и формальные системы управления, гарантии занятости и повышения заработной платы. Организации, работающие в резко изменяющейся среде, вынуждены чаще корректировать свои задачи, менять тактику, структуру и т.д. Степень изменчивости внешней среды зависит от особенностей вида деятельности, уровня развития техники и технологии, политической системы. Отметим, что общей тенденцией сегодня является повышение степени изменчивости внешней среды, что ускоряет процесс организационных перемен.

Процесс внешней адаптации связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и её приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению.

Таким образом, чем сложнее и подвижнее внешняя среда, то есть чем больше количество факторов, на которые организация обязана реагировать, и выше скорость их изменений, тем выше требования к гибкости и адаптивности оргкультуры.

Факторы внутренней среды организации

Выше неоднократно говорилось, что носителями и реализаторами организационных ценностей являются люди. Поэтому ключевым понятием в определении организационной культуры является человеческая, социальная среда. Культура является продуктом взаимодействия формальной организации; отдельных индивидов — членов организации, обладающих целым спектром индивидуальных интересов и потребностей; социальных групп, сформировавшихся в пределах организации; внешней среды организации, предъявляющей свои требования к способам ее жизнедеятельности и т.д. Все это создает серьезные проблемы внутренней интеграции.

Процесс внутренней интеграции связан с установлением и поддержанием эффективных рабочих отношений между сотрудниками. Это процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации [31].

Одним из мощнейших внутренних факторов, влияющих на формирование оргкультуры на всех стадиях развития организации, является управленческая культура её лидера. Его личная вера, ценности и стиль во многом могут определять культуру организации. В очень большой степени влияние лидера или основателя компании на формирование культуры проявляется, если он является сильной личностью, а организация только создаётся.

Как правило, влияние управленческого лидера на организационную культуру определяют следующие взаимосвязанные факторы:

1. На что именно лидер обращает внимание, и что он игнорирует. Здесь имеется в виду организационное поведение в целом, процедуры, качество работы, форма выражения своего мнения подчиненными и т.д.

2. Какие элементы организационной жизни и деятельности находятся под контролем управленческого лидера, как он осуществляет их оценку и измерение.

3. Реакции управленческого лидера на нештатные ситуации и критические инциденты.

4. Стилль лидерства; действия, продуманные управленческим лидером и направленные на обучение персонала моделям поведения, которые утвердились в данной организационной культуре.

5. Критерии распределения наград и поощрений, установления статуса отдельных членов организации и назначения на должности.

6. Критерии найма, отбора и продвижения персонала.

В конечном итоге, все интересы, потребности, функции, существующие в пространстве организации, «просеиваясь» через «сито» человеческой среды, формируют феномен организационной культуры.

Типы работников

По отношению к ценностям и нормам организации

Первый тип — «свой человек» — принимает групповые ценности и нормы, хорошо адаптирован и принят группой, искренен в выполнении групповых норм и достижении цели организации. Это наиболее оптимальный тип включения к его недостаткам можно отнести отсутствие стремления к переменам в организации.

Второй тип — «приспособленец» — это человек, не принимающий ценностей организации, но следующий ее нормам. Человек все делает по правилам, может считаться исполнительным и аккуратным работником, но надежным работником его считать нельзя. В ситуации ослабления или отсутствия контроля за соблюдением норм человек может совершить действия, противоречащие целям деятельности организации.

Третий тип — «оригинал» — приемлет ценности организации, но отвергает нормы. Обычно такой тип порождает много проблем во взаимоотношениях. Низкая исполнительность и дисциплина — характерные особенности такого типа поведения. При необходимости организация может быть согласна с таким типом поведения при высоких показателях в труде, особенно в творческих профессиях.

Четвертый тип — «бунтарь» — не принимающий ни групповых ценностей, ни норм. Такой работник находится обычно в ситуации конфликта, как с коллегами, так и руководством. Возможная польза может заключаться в

том, что такой человек может помочь высветить проблемы организации, ее болевые точки, критично посмотреть на устоявшееся, привычное.

Воздействие на организационную культуру

Специалисты, занимающиеся вопросами информационной безопасности организаций, в случае необходимости воздействия на корпоративную культуру предприятия часто оказываются перед дилеммой: либо просто изменить структуру компании (модели власти, разделение труда, методы контроля и линии коммуникации), либо также менять отношения и представления сотрудников. Если посмотреть на этот вопрос с точки зрения организационной культуры, то станет очевидным, что и структура компании, и отношения сотрудников — в некотором роде атрибуты культуры, а, следовательно, невозможно добиться желаемого эффекта, меняя артефакты (поверхностный уровень) и не затрагивая глубинных базовых представлений. Если кардинально не перестроить базовые представления, то все в организации вернется на круги своя. Поскольку носителями базовых представлений являются сотрудники уже личностно сформировавшиеся, то при наиболее благоприятных условиях потребуются годы, а не недели или месяцы, чтобы произвести изменения в организационной культуре. Благоприятными условиями, при которых возможно изменение глубинного уровня культуры, можно считать следующие:

- *драматический кризис*. Может произойти некое событие, которое подорвет психологическую устойчивость организации и подвергнет сомнению значимость ее корпоративной культуры, например финансовый кризис, потеря основного заказчика, крупное технологическое достижение конкурента и т.п.;

- *смена руководства*. Новые руководители высшего уровня часто привносят в культуру предприятия свои представления о корпоративных ценностях и, как правило, жестко воздействуют на организационную культуру;

- *молодые и маленькие организации*. Чем моложе организация, тем менее консервативна ее культура. Чем меньше организация, тем легче руководству ввести и закрепить новые ценности;

- *слабая культура*. Слабые культуры более подвержены изменению, чем сильные.

Необходимо иметь в виду, что даже при наличии этих благоприятных условий нет гарантии того, что организационная культура будет способна измениться. Более того, любое кардинальное изменение длительно. Поэтому в любой определенный период времени к организационной культуре следует

относиться как к важному фактору, определяющему поведение людей в организации и в то же время мало подверженному влиянию со стороны ее руководства.

Анализ факторов, влияющих на формирование организационной культуры, показывает, что она является предметом развития и изменений в течение всей жизни организации. При этом в силу глубинности базовых предположений и их устойчивости указанные процессы протекают скорее постепенно и эволюционно, чем радикально и революционно. Построение организационной культуры, вращивание основных её элементов в психологию персонала требует от администрации, руководителей разных уровней ничуть не меньше усилий, чем внедрение новой технологии или проведение структурных преобразований.

Отметим также, что сегодня проблема диагностики корпоративной культуры, а особенно ее проблемных аспектов, актуальна как никогда, ибо традиционные анкеты устарели, так как не дают адекватной картины: респонденты дают социально желаемые ответы, демонстрируя лояльность и приверженность руководству, высокий уровень взаимодействия в команде, а более сложные методы требуют привлечения специалистов.

Таким образом, организационная культура должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. Важно формировать и поддерживать сильную организационную культуру, проведя ряд последовательных мероприятий, таких как диагностика, планирование необходимых изменений, их реализация. Важно помнить, что профилактика негативных явлений — процесс, который должен осуществляться на протяжении всей жизни организации.

Лабораторная работа

План работы и рекомендации к выполнению

1. Кратко охарактеризовать предприятие: вид деятельности, форма собственности, структура, количество персонала.
2. Проанализировать по алгоритму характеристики корпоративной культуры и сделать вывод о типе корпоративной культуры. Анализ должен быть подкреплён примерами.
3. Проанализировать структуру корпоративной культуры. Анализ должен быть подкреплён примерами.
4. Проанализировать уровни и элементы корпоративной культуры. Анализ должен быть подкреплён примерами.
5. Проанализировать субкультуры, существующие на предприятии.
6. Проанализировать внешние и внутренние факторы, влияющие на корпоративную культуру изучаемого предприятия. Доказать наличие влияния, привести примеры.
7. Проанализировать типы работников. Сделать качественный анализ персонала с точки зрения отношения сотрудников к ценностям предприятия. Анализ должен быть подкреплён примерами.
8. Проанализировать нормативно-правовую базу организации, связанную с корпоративной культурой. Оценить ее эффективность и безопасность.
9. На основе проведенного анализа сформулировать и оценить угрозы в сфере организационной культуры анализируемого предприятия.
10. Сформулировать возможные пути коррекции (уместные для данного предприятия) имеющихся угроз.

ГЛАВА 2

БЕЗОПАСНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ

Теории управления

Осмысление вопросов, связанных с управлением предприятием началось в конце XIX века в Америке. Первые исследования в сфере управления получили название *американской классической школы*. Результаты этих исследований получили широкое распространение не только в Америке, но и в Европе. Основная цель исследований состояла в выявлении организационных, психологических и социально-психологических факторов повышения эффективности труда. Ниже приведены наиболее интересные выводы, необходимые для понимания основных принципов управления человеческими ресурсами организации.

Основоположником теории научного управления является Ф.У.Тейлор. Предложенная Тейлором система направлена на повышение эффективности производства с помощью организации труда, рационализации и интенсификации трудового процесса. В написанных им книгах «Основы научного управления предприятием» и «Управление фабрикой» доказывается, что применяемый в конце XIX века способ управления организацией, основанный только на личном опыте и знаниях управляющих, устарел и что для повышения экономического, социального и технического прогресса производства необходимо внедрять систему научного управления.

Основные принципы подхода Тейлора заключаются в следующем:

- Увеличение комфорта и благосостояния человечества является главной целью производства.
- Предприниматели должны нести ответственность за соблюдение интересов всего общества, а не только их частного капитала. Права нации поэтому более важны, чем права как предпринимателей, так и рабочих.
- Рациональная организация производства необходима для получения максимальных прибылей и возможности выстоять в конкурентной борьбе.
- Система научного управления должна дать предпринимателям знания о рациональном ведении производства.
- Рядовой рабочий изначально ленив, невежествен, пассивен. Средствами стимулирования производительности его труда являются жестко

стандартизированные методы, приемы, орудия. Трудовые операции должны выполняться рабочими чисто механически, поскольку размышления могут нарушить автоматизм движений и снизить производительность.

Особое значение имеет изучение движений рабочих в процессе труда. Необходимо расчленить весь трудовой процесс на отдельные операции, хронометрировать каждую из них и рабочий день в целом. Процесс рационализации труда рабочих предполагает: а) строгую регламентацию всего рабочего времени; б) отработку приемов каждой операции; в) введение поточных линий и конвейера, темп движения которых должен задавать ритм труда рабочего. Тейлор предложил поощрять изменения в поведении рабочих следующим образом: «Те, кому это обучение не приносило никакой пользы, были увольняемы, и каждый рабочий, как только он обнаруживал повышение производительности, в результате применения новых методов, немедленно получал значительную (отнюдь не маленькую) прибавку к своей плате» [28].

• *Сочетание материальной заинтересованности и «разумного эгоизма».* Только с помощью оплаты можно максимально заинтересовать рабочего. Люди не должны получать больше или меньше, чем они заработали. Коренные интересы рабочих и предпринимателей совпадают. Каждый старается заработать как можно больше. Отсюда вывод — оплата и предпринимателя, и рабочего должна соответствовать их вкладу в производство, стимулировать индивидуальную ответственность. Но одновременно необходимо использовать и принцип «разумного эгоизма», то есть определенные финансовые средства нужно вкладывать в развитие производства, создание новой техники и технологии.

• *Непрерывный контроль за работой конкретного исполнителя.* Без принуждения и контроля рабочий будет отлынивать от работы. На производстве необходимо организовать группы надсмотрщиков, инспекторов, нормировщиков, осуществляющих контроль за установленной нормой выработки. «Один из этих инструкторов (называемый инспектором) следит за тем, чтобы рабочие хорошо усваивали чертежи и инструкции, даваемые им относительно надлежащего производства работы. Он показывает рабочему, каким образом давать выработку надлежащего качества; как делать ее тонкой и точной там, где в этом есть необходимость, и грубой, но зато быстрой, там, где точности в работе не требуется. И то и другое имеет равное значение для успешности работы. Второй инструктор (артельный староста) показывает рабочему, как закреплять изделие в станке, и учит его наиболее быстрым и

ловким движениям в работе. Третий инструктор (надзиратель за скоростью) следит за тем, чтобы машина всегда работала с наивыгоднейшей скоростью и чтобы использовались надлежащие формы резцов таким способом, который позволил бы заканчивать выделку изделия в станке в самый кратчайший срок. В дополнение к помощи, оказываемой всеми этими инструкторами, рабочий получает еще указания и содействие от четырех других агентов: от «надзирателя по ремонту» — в отношении установки, чистки и общего ухода за машинами и т. п.; от «регистратора времени» — в отношении всего, касающегося размера его вознаграждения и правильного ведения учета рабочего времени и количества выработки; от «заведующего общим распорядком работ» — в отношении общего порядка производства каждым рабочим своей работы и передвижения изготавливаемых изделий из одних мастерских завода в другие; наконец, в случае возникновения у рабочего каких-либо недоразумений с одним из его различных инструкторов, его посещает «дисциплинарный надзиратель».

• *Оперативный контроль за работой цехов.* Такой контроль позволяет своевременно реагировать на нехватку заготовок, инструмента, сырья, следить за количеством и качеством продукции, вносить организационные изменения.

Одним из первых в организационной психологии Тейлор стал применять психологические тесты при приеме на работу и определении квалификации, использовать наблюдение, интервью, анкетирование. Им впервые был поставлен вопрос о связи технологического процесса с деятельностью и психикой людей.

Очевидно, что концепция, предложенная Тейлором, предполагает, на первый взгляд, суровое, особенно по российским меркам, отношение к сотрудникам. В этой связи интересны результаты, полученные Тейлором: «За все тридцать лет, которые мы посвятили введению научной системы управления в промышленности, у нас не было ни одного случая забастовки среди рабочих, работавших в соответствии с ее принципами, даже в течение того критического периода, когда происходил самый переход от старой системы к новой» [28].

Еще один представитель американской классической школы Г. Эмерсон в книге «Двенадцать принципов производительности» [34] сформулировал принципы правильной организации как труда отдельного исполнителя, так и производственного процесса предприятия, рассмотрел целесообразность человеческой деятельности с точки зрения производительности, предложил методику достижения максимальной эффективности управления.

Главная идея Г. Эмерсона состоит в следующем: *истинная производительность труда всегда дает максимальные результаты при минимальных усилиях*. Напряженный труд дает крупные результаты при усилиях ненормальных. Напряжение и производительность — это не только не одно и то же, но и «вещи прямо противоположные». Работать напряженно — значит прилагать максимальные усилия. Работать продуктивно — значит прилагать усилия минимальные. Известное многим из нас стремление выполнить план любой ценой — это и есть попытка решить экономическую задачу не за счет рациональной организации работы, а путем аврала, жестких методов управления, принуждения работников. «Не производство должно подстраиваться к управлению, — считает Эмерсон, — а управление должно обслуживать производство» [34].

Итак, двенадцать принципов производительности, сформулированные Эмерсоном:

1. *Четко поставленные цели производства и четко обозначенные задачи персонала.*
2. *Здравый смысл.* Имеется в виду не просто житейская находчивость, а мужество посмотреть правде в глаза: если есть трудности в организации производства — оно не приносит прибыли, произведенный товар не раскупается на рынке — значит, существуют конкретные причины, зависящие, в первую очередь, от организаторов и менеджеров. Необходимо найти эти причины и смело и решительно их устранить.
3. *Компетентная консультация.* Целесообразно и выгодно привлекать к постоянному совершенствованию системы управления специалистов в этой области — социологов, психологов, конфликтологов и пр.
4. *Дисциплина.* Настоящая дисциплина требует прежде всего четкого распределения функций: каждый управленец и исполнитель должен четко знать свои обязанности; каждый должен быть осведомлен, за что он отвечает, как и кем он может быть поощрен или наказан.
5. *Справедливое отношение к персоналу, выражающееся в идее «лучше работаешь — лучше живешь».* Произвол в отношении работников должен быть исключен.
6. *Обратная связь.* Позволяет быстро, надежно и полноценно учитывать и контролировать предпринятые действия и выпущенную продукцию. Нарушение в обратной связи ведет к сбоям в системе управления.

7. *Порядок и планирование работы.*
8. *Нормы и расписания.* Высокие результаты в труде связаны не с повышением, а с сокращением усилий. Сокращение усилий достигается благодаря знанию и учету всех резервов производительности, умению реализовать их на деле и избежать неоправданных трудовых затрат, потерь времени, материалов, энергии.
9. *Нормализация условий.* Нужно не человека приспособлять к машине, а создавать такие машины и технологии, которые дали бы возможность человеку производить больше и лучше.
10. *Нормирование операций.* Труд необходимо нормировать так, чтобы рабочий был в состоянии выполнить задание и хорошо заработать.
11. *Письменные стандартные инструкции.* Они служат для того, чтобы освободить мозг работника для инициативы, изобретений, творчества.
12. *Вознаграждение за производительность.* Целесообразно ввести систему оплаты труда, которая учитывает как время, затраченное работником, так и его умения, проявляющиеся в качестве его работы.

Двенадцать принципов организации труда, предложенные Г. Эмерсоном, послужили основой рациональной организации труда на промышленном предприятии и в настоящее время могут быть эффективно использованы в практике управления. Важно отметить, что внедрение этих принципов — хорошая основа для профилактики таких негативных явлений, как «двойные стандарты», воровство, сокрытие информации.

Более позднее направление — *американская социально-психологическая школа* — подвергла критике теорию Тейлора, считавшего главным стимулом человеческой деятельности материальную заинтересованность, и предложила следующий принцип: «Человек — главный объект внимания на производстве». Представители социально-психологической школы (Э. Мейо, Д. Мак-Грегор, Р. Лайкерт, Ф. Селзник, Ф. Герцберг др.) провели множество исследований и экспериментов на производстве и доказали, что наряду с материальным стимулом в повышении производительности труда большое значение имеют и социально-психологические факторы: сплоченность группы, взаимоотношения с руководством, социально-психологический климат, удовлетворенность трудом. Наиболее ярко социально-психологическая школа в организационной психологии представлена теорией «человеческих отношений» Э. Мейо [24].

Разрабатывая теорию «человеческих отношений», Мейо ставил следующую цель: предложить методы повышения уровня мотивации человека к труду, психологической подготовки работника к принятию нововведений на производстве, улучшения качества организационных и управленческих решений, развития сотрудничества среди работников и их трудовой морали, содействия личностному развитию работника.

Теория «человеческих отношений» сформулирована Мейо в ходе его знаменитых Хоторнских экспериментов, которые проводились в течение 13 лет (с 1924 по 1936 г.) в городе Хоторне близ Чикаго. Выводы, сделанные Мейо, базировались на следующих экспериментах.

В 1924 году к Мейо обратилось руководство текстильного предприятия с просьбой разобраться в причинах высокой текучести кадров, которая в некоторых цехах предприятия достигала 25%.

В одном из цехов, где работали преимущественно женщины, Мейо провел ряд реорганизационных мероприятий:

- перерывы для всех работников цеха стали проводиться в одно и то же время, чтобы в течение перерыва они смогли быть вместе и поговорить;

- станки в цехе были переставлены: если раньше они стояли в ряд, друг за другом, то теперь — полукругом, так, чтобы во время работы сотрудницы могли общаться;

- в штат цеха была введена медицинская сестра, к которой работницы могли обращаться за медицинской и психологической помощью, и которая снимала их эмоциональное напряжение, усталость, нервные стрессы, передавала администрации цеха просьбы сотрудников.

Такая реорганизация привела к некоторому сокращению текучести кадров, улучшились взаимоотношения и между работницами, и с администрацией. Из проведенного эксперимента Мейо делает первый вывод — *важность процесса общения в производственных условиях.*

Свою экспериментальную работу Мейо продолжил в «Western Electric Company». Забастовочного движения на этом предприятии, где работало около 130 тысяч человек, не было, но компания столкнулась с фактом снижения производительности труда сборщиц на конвейере. Перед Мейо была поставлена задача — найти стимулы для повышения производительности труда. Мейо организовал эксперимент, имеющий первоначальной целью выяснить, как

влияет на производительность труда такой фактор, как освещенность рабочего помещения. Он разделил работниц цеха на экспериментальную и контрольную группы. В экспериментальной группе освещенность помещения увеличили и через некоторое время обнаружили рост производительности труда. В контрольной группе при неизменной освещенности производительность труда не росла. Через некоторое время еще больше увеличили освещенность помещения в экспериментальной группе и отметили новый прирост производительности. Однако в контрольной группе при неизменной освещенности производительность труда также возросла. Мейо столкнулся с парадоксальной ситуацией: когда в экспериментальной группе были убраны все улучшения освещенности, производительность труда работниц продолжала расти, причем рост производительности наблюдался и в контрольной группе. Следовательно, только улучшением освещенности рабочего места невозможно объяснить повышение производительности труда. Мейо предположил, что в эксперименте проявляет себя еще какая-то переменная. За такую переменную он принял сам факт участия работниц в эксперименте. Осознание важности происходящего, своего участия в исследовании, внимания к своей личности — все это привело к большему включению работниц в производственный процесс и дало рост производительности труда даже в тех случаях, когда отсутствовали объективные улучшения. Из результатов этого эксперимента Мейо делает второй вывод — *значимость внимания к рядовому работнику со стороны администрации и исследователей*. Работницы оценили возникшую ситуацию таким образом, что для них оказался важен сам факт интереса к ним лично, к их труду, они очутились в центре внимания, стали известны всему предприятию.

Эти неожиданные результаты заставили Мейо усложнить эксперимент и провести еще несколько исследований. Он отобрал шесть работниц, которые были помещены в отдельное помещение, и начал эксперименты по изменению различных условий труда. Была улучшена система оплаты труда, введены одновременные дополнительные перерывы и два выходных дня в неделю. При внедрении этих новшеств производительность труда повышалась, а когда, по условиям эксперимента, все нововведения были отменены, производительность хоть немного и снизилась, но осталась на уровне более высоком, чем первоначальный. Мейо сделал еще три важных вывода: Первый — *наличие у людей особого чувства — «социальности», то есть потребности в принадлежности к группе*. Оказалось, что у работниц, участвовавших в эксперименте, ярко проявилась потребность принадлежать к своей группе.

Второй — *существование формальных и неформальных групп на производстве*. Сотрудницы тесно сплотились, у них сложились дружеские взаимоотношения, возникла неформальная группа. Третий — *значение неформальных групп*. Мейо считал, что неформальную группу можно использовать в интересах фирмы и таким образом добиться увеличения производительности труда, воздействуя на отдельного работника через неформальную группу. В результате проведенных исследований производительность труда в цехе за 2,5 года возросла на 40 %.

Выяснив роль неформальных групп в процессе производства, Мейо решил исследовать, что же происходит внутри этой неформальной группы. В бригаду, состоящую из 14 мужчин, сборщиков телефонных аппаратов, был внедрен социальный психолог, который в течение 18 недель работал с ними. Он выяснил, что в неформальной группе существует собственная внутригрупповая мораль. Для данной группы она заключалась в трех основных принципах: 1) «не делай слишком много»; 2) «не делай мало»; 3) «не заносись, не выделяйся». Для того чтобы избежать повышения планового задания, норма выработки определялась самой группой, и развивались различные способы взаимопомощи и взаимоподдержки. Вывод, который делает Мейо: *существует внутригрупповая мораль и внутригрупповые нормы взаимоотношений и поведения*. Мораль и нормы, формируемые внутри неформальной группы, диктуют человеку определенные стереотипы поведения в процессе трудовой деятельности. Мейо подчеркивает, что администрация предприятия имеет дело прежде всего с целостными группами. Каждый работник, являясь членом группы, ориентируется в своем поведении на те моральные ценности и нормы, которые сформировались в его группе. Можно сказать, что именно Э. Мейо одним из первых заговорил о существовании организационной культуры.

Итак, Мейо выделяет объективные и субъективные факторы повышения производительности труда. К объективным факторам он относит условия и организацию труда, заработную плату. Субъективные факторы: влияние группы на поведение личности, межличностные отношения, мотивы и ценности людей в процессе трудовой деятельности, механизмы функционирования группы, конфликты и сотрудничество, коммуникативные барьеры и пр.

Мейо считал, что концентрация внимания управляющих на социальных и психологических аспектах трудовой деятельности людей — это основной путь разрешения общественных противоречий и обеспечения социальной стабильности общества. Он предлагает следующие средства повышения производительности труда:

- паритетное управление, основанное на учете взаимных интересов администрации и работников предприятия;
- гуманизация труда, обеспечиваемая внедрением новой техники и технологий, созданием благоприятных условий труда;
- принятие коллегиальных решений, демократический стиль руководства предприятием;
- просвещение работников, их профессиональное обучение и создание условий для повышения их профессиональной квалификации.

Очень интересными являются принципы управления, предлагаемые *японской школой менеджмента* [19]. Система японского менеджмента основана на социальных ценностях и культурных традициях, принятых в этой стране, и предполагает гармоничное сочетание современных методов, технологий, постоянное внедрение инноваций и традиционных ценностей и культуры взаимоотношений (первичность интересов группы и вторичность интересов личности, уважение к партнеру, проигравшему в конкурентной борьбе, исключительное трудолюбие, высочайшая дисциплинированность, практицизм, взаимопомощь, понимание долга перед нацией).

Специфика японского менеджмента принципиально отличается от американского и характеризуется доминирующей ориентацией на человека. Сегодня японские менеджеры являются лучшими в мире специалистами по человеческим отношениям.

Итак, японский менеджмент основывается на пяти основных принципах:

Первый принцип: рабочие, которые способны выполнять служебные обязанности, достаточно разумны, чтобы повышать продуктивность и качество своей работы. Менеджеры считают, что рабочие обладают определенной профессиональной подготовкой не только для того, чтобы выполнять конкретную работу, но и для того, чтобы усовершенствовать отдельные операции. Любое нововведение на японском заводе начинается с выяснения предложений рабочих по технологическим и организационным новациям. Японцы полагают, что любой, даже самый опытный, инженер знает меньше о данном технологическом процессе, чем тот, кто его непосредственно выполняет. Поэтому японские менеджеры не стесняются обращаться к своим подчиненным за советом.

В японской системе управления разработаны три административных метода, которые помогают реализовать этот принцип:

- кружки качества, где рабочие вносят свои новаторские предложения. Эти кружки состоят из восьми человек и одного старшего и собираются раз в месяц с целью разработки программы повышения производительности труда. На многих японских заводах число членов кружков качества достигает 90 % от всего числа рабочих. Они не только обучаются и повышают свою квалификацию, но и вносят новые предложения и способствуют развитию производства.

- практика стимулирования всех работников к совершенствованию профессиональных умений и навыков. Большинство молодых рабочих учатся на специальных вечерних курсах, а также перенимают опыт у своих старших коллег. Трудовые навыки передаются путем наблюдения и копирования. В Японии существует традиция, которая называется «минарай» и означает наблюдение за опытными рабочими с целью освоения их навыков. В советской России подобная традиция также существовала и называлась наставничеством. Однако японский минарай - явление более широкое. В современной Японии к опытному рабочему прикрепляют новичка для обучения и помощи. Квалифицированный рабочий и ученик устанавливают прочную связь на всю жизнь. Ученик оказывается в долгу у наставника за то, что тот обучил его специальности. Учитель же пользуется почетом и уважением в обмен на обучение. Многие японцы не доверяют официальному обучению в вузах или средних специальных учебных заведениях. Они считают, что официальное обучение дает только основы специальности и развивает общие способности, но научиться тому, что им действительно нужно, можно только в процессе работы и через индивидуальное обучение.

- практика перевода рабочих с одного рабочего места на другое. Ни один работник фирмы не остается на одном и том же рабочем месте до выхода на пенсию. Он повышает квалификацию, меняет специализацию, продвигается внутри фирмы и получает соответственно повышение зарплаты, так как набирается опыта, совершенствует свои способности и приносит фирме больше пользы.

Второй принцип: склонные к переменам рабочие стремятся улучшать качество своей работы. Любой рабочий, доказавший, что он способен сделать больше и качественнее, получает самостоятельность в работе, премию и бóльшую заработную плату. Таким образом, японские менеджеры стимулируют

непрерывное повышение квалификации персонала. Для реализации второго принципа японские менеджеры разработали два административных метода:

- пожизненный найм работников. В этом случае работники имеют возможность не беспокоиться о наличии работы и научиться многому из того, что будет способствовать увеличению прибылей их фирмы.

- премирование рабочих в случае повышения прибылей фирмы. В период спада, когда прибыли фирмы уменьшаются, все работники получают меньше. Однако в неблагоприятной экономической ситуации руководящий состав получает более урезанный процент оплаты, чем рабочие. Считается, что рабочие всегда делают со своей стороны максимум возможного и не следует их наказывать при снижении прибыли. За это прежде всего должны отвечать непосредственные руководители и администрация в целом. Именно на них должна возлагаться вина за просчеты и ошибки в экономической политике.

Третий принцип: члены корпорации составляют «семью». Японцы придерживаются идеи о том, что наниматели и наемные рабочие составляют единое социальное целое. Все члены фирмы имеют взаимные обязательства и выполняют свой общий долг перед обществом. Японцы разработали три административных метода для реализации этого принципа.

- работники фирмы оказывают новичку помощь, сочувствие, поддержку, ожидая от него в дальнейшем проявления такого же поведения по отношению к ним. Быть частью корпоративной семьи означает убеждение, что семья берет на себя ответственность за благополучие каждого. Рабочий предлагает фирме лояльность, аналогичную отношениям в семье. Система отношений «человек — корпорация» ценится выше, чем просто финансовый договор. В японском языке существует термин «учи», который означает и понятие «семья» и понятие «фирма». Иначе говоря, японцы используют одно и то же слово для обозначения семьи и фирмы. Они считают, что родственники и друзья должны быть партнерами по бизнесу.

- свободное время работники фирмы проводят вместе. «Идеальный» японец возвращается домой к полуночи по причине служебных дел. Сотрудники фирмы чаще ужинают не дома, а в кафе или ресторане с сослуживцами и продолжают обсуждать свои рабочие проблемы.

- взаимные обязательства руководства фирмы и рабочих. Рабочие платят фирме своей лояльностью, а руководство должно заботиться о рабочих, их благосостоянии и удовлетворении личных потребностей. Так, например, если

менеджер фирмы вступает в брак, то он получает денежную прибавку, поскольку его финансовые расходы как женатого человека возросли. Он также получит прибавку к зарплате после рождения каждого ребенка, хотя объем его работы не меняется.

Четвертый принцип: группа важнее отдельной личности. Этот принцип основан на традиционной японской ценности: никто не должен быть эгоистичным и думать только о себе. В нем нашла отражение идея китайского философа Конфуция о том, что человек всегда в долгу перед старшими и должен быть им благодарен. Этот долг он никогда не сможет полностью возвратить. За счет фирмы человек обучился ценной специальности, ему дали работу и оказали уважение, обеспечили средствами к существованию. Перейти в другую фирму, предложившую более высокую зарплату, — это признак неблагодарности. Японцы сформулировали два административных метода для реализации этого принципа.

- продвижение по службе и начисление зарплаты зависят от стажа работы, а не от способностей, успехов и индивидуальной производительности работника. Каждый японец твердо знает, что с годами его заработная плата будет неуклонно возрастать. Такая практика снижает вероятность личной зависти и соперничества.

- успех фирмы рассматривается как результат усилия группы, а не отдельного человека. По японским понятиям, каждый человек выигрывает, если стремится сделать свою фирму более успешной и производительной.

Пятый принцип: приоритет сотрудничества над конкуренцией. По мнению японцев, прежде всего должна процветать нация, только тогда отдельные люди могут стать состоятельными. Сотрудничество рассматривается как традиционная ценность японского народа и необходимая предпосылка благосостояния нации. Японская культура отдает приоритет сотрудничеству над конкуренцией. Для японцев более естественно пойти на компромисс и сотрудничать, чем конкурировать друг с другом.

Японцы разработали два административных метода для реализации идеи сотрудничества.

- специальная программа обучения, которую проходят новички в течение трех-шести месяцев при поступлении на работу в фирму. Они изучают историю, цели и традиции фирмы. Главная задача такого обучения состоит в том, чтобы привить новым сотрудникам чувство лояльности к фирме и мысль о

том, что только совместными усилиями они смогут добиться успеха и принести пользу фирме и стране. За это время у новичков формируется корпоративный дух и решимость работать на благо фирмы.

•установление, поддержание и укрепление группового согласия и гармонии. Японцы убеждены, что гармония целого, например группы или фирмы, более важна, чем разрушение этого целого и победа одной стороны над другой. Они считают, что конфликты, разногласия и личная конкуренция вредны, так как приводят к ослаблению групповой гармонии, единодушия, сотрудничества. Японские менеджеры на первое место в своей работе ставят проблему формирования благоприятного социально-психологического климата в группе подчиненных. Они тратят на достижение группового согласия столько времени, сколько требуется. Процедура проведения совещаний строится ими таким образом, чтобы способствовать созданию и сохранению гармонии. Общее решение может быть принято только тогда, когда все заинтересованные лица удовлетворены и согласны. При наличии конфликтующих людей или групп состояние групповой гармонии не может быть достигнуто. Поэтому конфликты осуждаются и не допускаются во взаимоотношениях японцев. Люди могут спорить, убеждать друг друга, делать взаимные уступки до тех пор, пока все не придут к согласию. Грамотное построение основ человеческих взаимоотношений, информационных каналов и согласовательных процедур позволяет японским менеджерам устранить психологические барьеры к нововведениям, предотвратить оппозицию политике фирмы. Японские менеджеры считают, что моральное состояние группы приводит к более высокой производительности труда и хорошему качеству, чем отсутствие согласия, сотрудничества, партнерства.

Японцы считают, что менеджер должен владеть, по крайней мере, тремя умениями:

- строить отношения сотрудничества, партнерства, согласия в среде своих подчиненных;
- организовывать коллективное принятие решения;
- быть лидером группы.

Этим умениям японец обучается непосредственно в фирме по традиции «минарай». Первоначально он проходит практику у более опытного менеджера и перенимает приемы и методы его работы.

Любой японский менеджер на вопрос «Каковы цели его фирмы?» проранжирует их следующим образом: главная цель — заботиться о рабочих и создавать гармонию группы; вторая цель — помочь рабочим выжить в жестких условиях международной конкуренции путем увеличения экспорта качественного товара; третья цель — создавать продукцию для потребителей; четвертая цель — повышать прибыль фирмы и доход акционеров.

✍ Кто-то сказал мне, что Япония — капиталистическая страна. Я возразил на это, что, быть может, внешне это выглядит и так, но в действительности было бы более правильно сказать, что в Японии существует социалистическая и равноправная свободная система свободной экономики.

Президент фирмы «Сони» Акио Морито

Основные управленческие функции

М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури считают, что существует применимый к *любой* организации *процесс* управления, заключающийся в реализации *функций*, которые должен выполнять *всякий* руководитель [16]. Важно добавить к этому, что знание закономерностей управления и умение корректно организовать реализацию управленческих функций во многом определяет не только успешность, но и безопасность функционирования предприятия.

Современный менеджмент выделяет следующие группы управленческих функций:

- функции, связанные с *организацией* и *регуляцией* непосредственно *деятельности* управления, — *деятельностно-административные* функции (целеполагание, прогнозирование, планирование, организация исполнения, стимулирование (мотивирование), принятие решения, коммуникация, контроль, коррекция);

- функции, связанные с воздействием на важнейший и наиболее специфический компонент управленческой деятельности — на других людей, на персонал — *кадровые* функции или *управление персоналом* (дисциплинарная, воспитательная, арбитражная, психотерапевтическая);

- функции, связанные с направленностью управленческой деятельности на организацию непосредственно самого технологического процесса —

производственно-технологические функции (оперативное управление, материально-техническое обеспечение, инновационная, маркетинговая).

Ниже будут рассмотрены деятельностно-административные функции управления, так как специалистам по компьютерной и информационной безопасности важно быть готовыми именно к реализации этих функций. Их основной деятельностью будет решение рабочих задач, которые неизбежно будут включать все функции, связанные с административной деятельностью. Кроме того, современная практика показывает, что наибольшее количество угроз для организации содержит именно некорректная реализация деятельностно-административных функций управления. Это, на наш взгляд, обусловлено:

- низким образовательным уровнем руководителей в сфере менеджмента;
- наличием у руководителей следующих стереотипов: «для того чтобы руководить, особых знаний не надо», «руководителями рождаются, а не становятся», «если осуществлять все управленческие функции — кто же будет работать?»;
- грамотное управление в житейском понимании часто ассоциируется с «бумаготворчеством» и «бюрократией», а руководитель, четко планирующий свое рабочее время и требующий того же от подчиненных, — с занудой и педантом.
- Все это укрепляет в целом благосклонное отношение к низкому уровню управленческой компетентности.

🐘 Дело подобно автомобилю: само по себе оно движется только под гору.

С. Паркинсон

Что касается кадровых функций, то в других главах подробно рассмотрены вопросы (организационная культура, динамика группы, кадровая политика), которые призваны повысить уровень компетентности специалистов в выстраивании конструктивных межличностных отношений в организации.

На рис. 1 представлены основные деятельностно-административные функции в виде цикла (в менеджменте принят термин «управленческий цикл»).

Управление, начинаясь с постановки цели, к целеполаганию постоянно возвращается. Эту особенность мы рассмотрим при анализе функции целеполагания.

Отметим, что такие процессы, как коммуникация и мотивация (стимулирование), являются базисом всех административно-управленческих функций.



Рис. 1. Основные управленческие функции

Известно, что руководитель от 50 до 90 % всего времени тратит на коммуникации. Эти цифры вполне объяснимы, так как руководителю необходимо реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Что касается трудовой мотивации, сложно даже представить реализацию управленческих функций при ее отсутствии. Как гласит одно из правил менеджмента, «пока каждый не захочет, никто не получит».

Мы называем коммуникацию и мотивацию *связующими процессами* управленческой деятельности.

🔑 Секрет успеха в том, что все простые вещи делаются необыкновенно хорошо.

Дж. Рокфеллер

Целеполагание — один из важнейших компонентов управленческой деятельности. Оно является и основной *функцией* руководителя, и *этапом* управленческой деятельности. Наличие обоснованной, перспективной цели организации — главное условие ее функционирования, а способность руководителя к постановке цели — одно из важнейших управленческих качеств. Однако некорректно считать целеполагание начальным этапом управления. Важно помнить, что функция целеполагания, являясь исходной стадией всего управленческого цикла, реализуется и в дальнейшем, так как руководитель постоянно сверяет свою деятельность и деятельность всей организации с поставленной целью. В современном менеджменте постоянно подчеркивается определяющая роль целеполагания в управлении; то, что целеполагание как будто стоит «вне и выше» всех остальных функций. И по своему содержанию, и по роли в управлении целеполагание является управленческой функцией, пронизывающей всю деятельность руководителя.

▮ ***Целеполагание** определяется как формулировка или выбор цели функционирования организации, а также ее конкретизация на подцели и их согласование.*

М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури считают, что целеполагание и прогнозирование составляют основу *стратегического планирования*, а точнее, *стратегического управления* (strategic management). Данные авторы отмечают, что «динамический процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции» [16].

Итак, совместное функционирование целеполагания и прогнозирования обеспечивает процесс стратегического планирования. Он включает несколько основных этапов:

- определение миссии организации;
- формулировка основной цели организации, конкретизирующей избранную миссию;
- анализ внешней среды;
- управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации (внутриорганизационная диагностика);

- изучение стратегических альтернатив;
- выбор стратегии;
- реализация стратегии (включая разработку тактики);
- последующий контроль и оценка эффективности реализации стратегии.

Именно цель определяет общую направленность деятельности организации, ее состав (как подразделений, так и персонала) и структуру, регулирует характер существующих в организации взаимосвязей между ее компонентами, а также интегрирует их в согласованную систему. Характер целей влияет и на общий имидж организации. Цель оказывает существенное влияние на деятельность организации, поскольку определяет главные приоритеты ее функционирования.

Миссия организации

Основная общая цель организации — четко выраженная причина ее существования — обозначается как ее миссия. Цель предприятия, таким образом, вырабатывается для осуществления миссии.

✍ Значение соответствующей миссии, которая формально выражена и эффективно представлена сотрудникам организации, невозможно преувеличить.

Мескон, Альберт, Хедоури

Роль миссии очень велика, особенно в условиях свободной рыночной экономики, когда хозяйствующие субъекты самостоятельно выбирают свою миссию. При централизованном управлении цели и задачи организаций жестко устанавливались, диктовались сверху — через систему основных плановых заданий. Собственно говоря, само отсутствие свободы в выборе миссии, а точнее, отсутствие практики выработки миссии, и, как следствие этого, соответствующих социально-психологических знаний в этом вопросе, является сегодня причиной того, что выработка миссии — одна из сложнейших проблем современных российских организаций. Кроме того, некоторые руководители вообще никогда не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Часто миссия кажется для них очевидной.

Мы же утверждаем, что миссия должна быть сформулирована обязательно. Ее наличие, осознание миссии каждым сотрудником существенно влияет на развитие организационной культуры, помогает сотрудникам осознать смысл своего труда, свое место в организации, а значит, способствует формированию лояльности персонала. Более того, сегодня необходимо говорить и о том, что

миссия должна быть не просто сформулирована, она должна быть безопасной, то есть способствовать развитию организации. Миссию можно считать некорректной, если она сформулирована так, что:

- деятельность организации становится непонятной для потребителя;
- выражена в громоздкой, сложной для восприятия форме.

Можно сказать, что небезопасная миссия ставит между организацией и потребителями барьер и тем самым тормозит развитие организации, снижая ее эффективность. Можно утверждать, что некорректно сформулированная миссия — угроза полноценному функционированию организации.

Основные признаки правильно сформулированной миссии:

- В качестве миссии организации не должно формулироваться получение ею прибыли, хотя, безусловно, именно она составляет необходимый компонент ее целей, задач бизнеса как такового. Миссия должна включать формулировку более общих и широких, социально значимых целей. Прибыль же, как писал Мескон и его коллеги, представляет собой «внутреннюю проблему организации» [16].

- Миссия должна быть обращена к потребителю, то есть демонстрировать, какие проблемы может решить человек, обращаясь в данную организацию, приобретая товар, произведенный данным предприятием. Чтобы выбрать соответствующую миссию, руководство должно ответить на два вопроса: «Кто наши клиенты?» и «Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?». Клиентом в данном контексте будет любой, кто использует результаты деятельности организации. Клиентами некоммерческой организации будут те, кто пользуется ее услугами и обеспечивает ее ресурсами.

- Миссия должна быть социально направленной, то есть включать информацию о том, какую актуальную социальную проблему пытается решить предприятие, выпуская свой товар или реализуя свои услуги.

- Миссия должна быть сформулирована в виде привлекательного слогана, понятного потребителю. Слоган должен быть лаконичным (запоминающимся) и привлекательным (приятным).

Хрестоматийной в этом отношении является формулировка миссии компании «Форд». Сохраняя за прибылью ведущую роль в обеспечении жизнеспособности компании, ее представители, тем не менее, сформулировали миссию как «предоставление людям дешевого транспорта». В этой короткой формулировке содержатся все необходимые черты правильно сфор-

мулированной миссии: ориентация на потребителя, определение сферы деятельности, направленность на решение актуальных проблем широких слоев населения. Кстати, Генри Форд, хорошо понимающий значение прибыли, отмечал, что, если «кто-то это сделает» (предоставит людям дешевый транспорт), «то прибыль едва ли пройдет мимо».

Итак, миссия организации является своеобразным фундаментом для последующей реализации функции целеполагания — для формулировки основной цели и задач организации.

После того как определена миссия организации и сформулированы ее основные цели, реализуется первый из двух «диагностических» этапов — этап анализа и оценки *внешнеорганизационной* среды. На нем решаются три основные задачи:

- выявляются и характеризуются те особенности внешнего окружения, которыми обусловлена необходимость выработки новой стратегии функционирования или модификации уже использующейся в текущий момент стратегии;
- определяются и исследуются внешние факторы негативного плана, представляющие угрозу для реализации стратегии или являющиеся источником трудностей;
- определяются также внешние факторы позитивного характера, которые могут способствовать реализации формулируемой стратегии.

С точки зрения оценки угроз и возможностей анализ внешней среды в процессе стратегического планирования заключается в ответе на три вопроса:

1. Где сейчас находится организация?
2. Где, по мнению руководства, должна находиться организация в будущем?
3. Что должно сделать руководство, чтобы организация переместилась из того положения, в котором находится сейчас, в то положение, где ее хочет видеть руководство?

Современный менеджмент утверждает, что все остальные управленческие функции очень зависимы от конструктивности сформулированных целей. Любые дефекты целеполагания немедленно и негативно сказываются на каждой из функций, на общем процессе организационного функционирования. Нечеткость и неопределенность целей — одна из основных причин низкой эффективности организаций и их нестабильности. Практика показывает, что чаще всего сотрудники предприятий и организаций, в которых диагностируются

проблемы, связанные с информационной безопасностью, не в состоянии корректно сформулировать цель своей организации.

☞ Кто никуда не плывет, для того не бывает попутного ветра.

М. Монтень

***Требования к реализации функции целеполагания
(характеристики хорошо поставленной цели)***

Определенность. Она имеет два аспекта — *объективный* и *субъективный*. Объективно определенность означает четкость и однозначность формулировки цели, содержащей полное описание всех параметров будущего результата. В тех случаях, когда это возможно, цель обязательно должна быть представлена не только в качественном, но и количественном виде (требование измеримости целей). Тем самым обеспечивается объективность проверки степени достижимости цели. В субъективном плане определенность цели означает полное и точное ее восприятие исполнителями именно в том смысле и в том аспекте, в каком она была изначально сформулирована. Это, в свою очередь, требует от руководителя умения формулировать цель при обязательном учете особенностей (культурных, общеобразовательных, психологических) тех, кто ее будет реализовывать. Поэтому цель должна быть сформулирована «на языке» ее исполнителей.

Реалистичность, то есть высокая вероятность достижения в сложившихся конкретных условиях (другое название этой характеристики — *достижимость*). При всей понятности и очевидности этой характеристики ее реализация связана с большими трудностями. С одной стороны, руководитель заинтересован в максимизации и усложнении целей, которые он ставит перед подразделениями или отдельными исполнителями. С другой стороны, он не может при этом не учитывать реальные ограничения подразделений или отдельных работников в плане возможности выполнения целей. Для этого руководитель должен их, по крайней мере, знать и уметь учитывать, на что часто руководитель просто не способен или не хочет идти. В идеале цель должна быть сформулирована как своеобразный оптимальный компромисс между нормативными требованиями руководства и реальными возможностями исполнителей. Когда он нарушается (чаще, конечно, в сторону нормативных требований), уменьшается не только объективная вероятность достижения цели, но снижается или даже полностью блокируется мотивация исполнителей к ее достижению.

Обоснованность, понятность целей для тех, кто их будет реализовывать, — это решающее условие трансформации нормативной (формальной) цели в реально принимаемую.

Доступность проверки — контролю, а также поощрения и санкции по его результатам. В связи с этим к целям предъявляется требование верифицируемости (проверяемости). Это требование является комплексным и включает ряд более частных характеристик. К ним относятся четкость, конкретность и определенность постановки заданий: по возможности — количественное их выражение, возможность измерения реально получаемого результата и его сравнения с целью; наличие возможностей контроля за процессом и достигнутым результатом. Однако обеспечение верифицируемости — это в целом достаточно трудная задача, поскольку очень многие цели не поддаются строгому количественному выражению и являются качественными. Кроме того, существует и сильное сопротивление этому со стороны подчиненных, поскольку размытый характер целей (их неверифицируемость) является одним из путей, помогающих избежать ответственности в случае недостижения целей. Уточнить цель — означает для исполнителя — разделить с руководителем ответственность. Поэтому причиной отсутствия обратной связи в организации часто является не только и не столько стеснительность или боязливость подчиненных, сколько возможность остаться в стороне.

Классическим примером такого рода «нецелевых целей», как формы ухода от реальной работы, могут служить решения, принимаемые иногда общими собраниями: «активизировать работу...», «уделить еще большее внимание», «постоянно совершенствоваться...», «поднять на новый уровень...» и т.д. Отметим также, что реальную угрозу для организации представляет следующая, часто наблюдаемая на практике ситуация: в организации четко поставлена цель (получение прибыли), при этом цель совершенно не соответствует выше перечисленным характеристикам. При всей кажущейся доступности, реалистичности и обоснованности сотрудники (а часто и руководители) не могут объяснить, что конкретно, как и в какие сроки они должны делать, чтобы «получить прибыль». Часто в восприятии персонала деятельность предприятия — набор различных слабо связанных между собой и целью мероприятий, значения которых сотрудникам не всегда понятны.

- ▣ **Цель** — конкретные конечные состояния или желаемые результаты, которых хотят достигнуть члены организации, работая вместе. Формулирование и сообщение целей представляет собой важное средство координации работы, поделенной между специализированными группами, при условии, что цели подразделений увязаны с целями организации в целом.
- ▣ **Задача** — это работа или ее часть, которая должна быть выполнена определенным способом в определенный период. Решение задач ведет к достижению целей.

Прогнозирование

«Руководить — значит предвидеть» — этим известным выражением можно кратко охарактеризовать роль прогнозирования в управленческой деятельности и в функционировании организаций в целом. Эту же мысль неоднократно высказывал и основоположник «классической» школы административного управления А. Файоль, называя «предвидение (*prevoyance*) сущностью управления» [29]. Это способность «смотреть вперед», оценивать будущее и предпринимать соответствующие подготовительные меры.

Смысл функции прогнозирования в управленческой деятельности состоит в том, что оно является решающим фактором перехода от стратегии *пассивного реагирования* на изменяющиеся внешние условия к стратегии *активного упреждения* этих изменений и своевременной подготовки к ним, а далее — к мерам по недопущению наиболее негативных из них. Прогнозирование выступает основным средством трансформации пассивной стратегии управления в активную, способом замены «терапевтического» управления «профилактическим».

Для раскрытия содержания функции прогнозирования необходимо снова обратиться к понятию внешней среды организации. Именно она представляет собой основной объект прогнозирования, а ее изменчивость — главная причина существования этой функции. Исходя из многоаспектности внешней среды, можно сформулировать следующие *виды прогнозирования*.

Экономическое прогнозирование используется для предсказания общего состояния экономики или состояния конкретной организации.

Технологическое прогнозирование направлено на возможное предсказание того, разработку каких новых технологий можно ожидать в будущем; когда это может произойти; какие экономические последствия это повлечет за собой.

Прогнозирование сбыта имеет широкую сферу действия, оно связано со всем спектром проблем, возникающих в связи с реализацией продукции предприятия. Прогноз сбыта — это предсказание ожидаемого сбыта по видам продукции и ценам на заданный период времени.

✍ Основная ошибка многих организаций состоит в том, что они пытаются продать то, что у них есть, а не производить то, что можно продать.

Прогнозирование развития конкуренции направлено на предсказание возможных изменений стратегии и тактики конкурентов.

Социальное прогнозирование направлено на предсказание изменений социальных установок людей и состояния общества в целом.

Как правило, выделяется три основных *типа сценариев*:

- *оптимистический* — основан на предположении, что экономические и социальные перспективы будут благоприятны;
- *реалистический* — базируется на предположении, что экономические и социальные перспективы останутся на прежнем уровне;
- *пессимистический* — строится на предположении, что экономические и социальные перспективы будут неблагоприятны.

Как правило, руководители руководствуются только одним типом сценария — реалистическим, реже в дополнение к нему встречается сценарий пессимистический. Оптимистический же сценарий в реализации функции прогнозирования на практике встречается крайне редко. Руководители объясняют это «очевидными реалиями», однако, на наш взгляд, наличие одного (двух) прогностических сценариев делает предприятие более уязвимым с точки зрения адаптации к меняющейся среде.

✍ Видеть не трудно, трудно предвидеть.

Б. Франклин

Итак, функция прогнозирования является комплексной, сложной и высокозначимой для управленческой деятельности, для деятельности организаций в целом. Поэтому, безусловно, она требует от руководителя

мобилизации всех его интеллектуальных ресурсов и психологических возможностей.

Планирование

Понятие планирования в управленческой деятельности рассматривается в широком и узком смыслах. В своей широкой трактовке функция планирования включает в себя: выработку целей, прогнозирование, организацию исполнения, принятие решения, контроль. Контроль, например, без плана работ и критериев их выполнения невозможен; но и план, не подкрепленный последующим контролем, так и останется только планом. Планирование включено во все функции управления, выступает их необходимым компонентом.

Широкая трактовка планирования положена в основу одного из современных и наиболее перспективных подходов к организации управленческой деятельности — в основу *«стратегического планирования»*, о котором мы уже говорили, обсуждая функцию целеполагания.

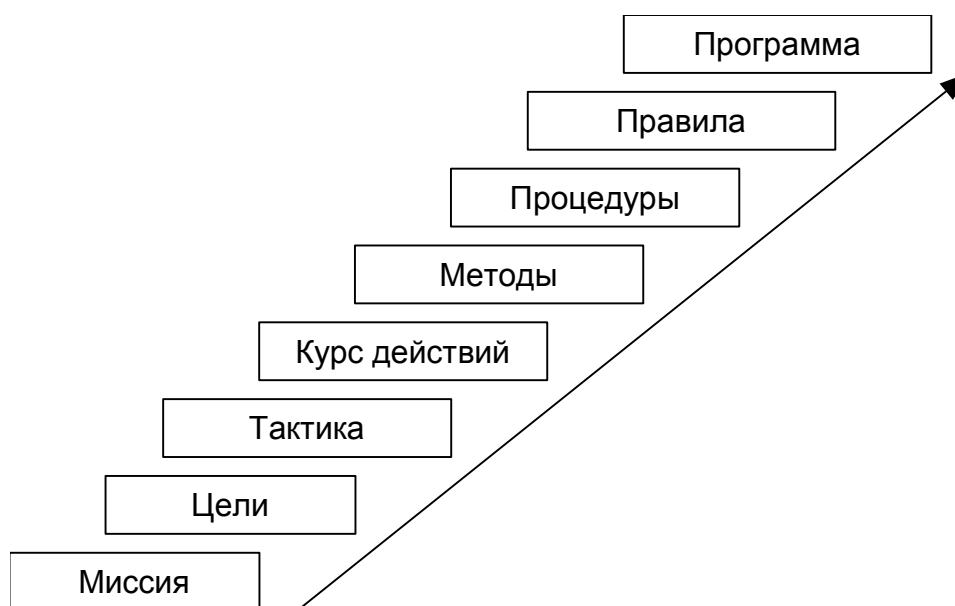


Рис. 2. Этапы стратегического планирования

Понятия *миссия, цель, задачи* нами уже проанализированы выше.

Тактика — способ, которым реализуется общая стратегия. В своей совокупности согласованные в рамках общей стратегии тактики образуют целостный курс действий, представляющий собой, таким образом,

согласованные индивидуальные деятельности (отдельных исполнителей и подразделений организации) в направлении достижения цели. Курс действий предполагает использование ряда основных методов организации, учитывающих не только ее цели и задачи, но в еще большей степени — специфику внешней среды и самой организации. Далее, конкретизированные с учетом специфики той или иной внешней ситуации, общие методы приобретают вид процедур. Процедура — совокупность действий, которые необходимо реализовать в данной конкретной ситуации. Наконец, если процедура описывает последовательность действий в той или иной конкретной ситуации, то правила точно определяют, как должно быть осуществлено каждое отдельно взятое действие в этой последовательности. Последнее из «плановых» понятий — понятие программы — фактически интегрирует в себе все предшествующие понятия. Дело в том, что программа задает не только все необходимые ориентиры выполнения по содержанию (что и как должно быть сделано), но и дает ориентиры по времени (когда и в каком порядке необходимо реализовывать действия). Программа, следовательно, — это уже своеобразный алгоритм действий, позволяющий однозначно перейти от фазы собственно планирования к фазе исполнения.

🦁 Делить шкуру неубитого медведя по-научному называется «бизнес-планированием».

В узком значении планирование рассматривается как этап, фаза управленческого цикла, локализуемая между этапами прогнозирования и организации исполнения.

Сущность планирования состоит в том, что оно позволяет оптимальным образом согласовать индивидуальные усилия сотрудников, подразделений для достижения цели организации. Такое согласование имеет два основных аспекта:

- функциональное разделение обязанностей между отдельными членами организации и ее подразделениями, определение их основных задач и их согласование с общеорганизационной целью. Это *планирование по содержанию*, или *функциональное планирование*;

- хронологическое распределение задач подразделений и отдельных исполнителей во времени, определение рациональной последовательности их выполнения. Это *планирование по времени*, или *процессуальное планирование*.

В первом случае решается вопрос, что будут делать исполнители; во втором — когда они это должны делать и в какой последовательности.

В результате общая деятельность многих исполнительских звеньев организации (работников и подразделений) обретает содержательную и временную упорядоченность, их усилия синхронизируются, а деятельность организации приобретает целостный и скоординированный характер. Таким образом, функция планирования обеспечивает фактически основную задачу управления — организационную.

✍ Сейчас планируют почти все. Планирование является самой основной из всех управленческих функций. Оно наводит мост между нашим нынешним положением и тем, которого мы хотим достичь.

Г. Кунц и С. О'Доннел

Компоненты планирования:

- индивидуальная деятельность руководителя по планированию;
- деятельность специализированных подразделений и служб (а также специально привлекаемых консультантов) по планированию;
- взаимодействие руководителя со специализированными плановыми подразделениями и организация им деятельности этих подразделений.

Типы планов

Существует множество классификаций типов планов. Каждая из них целесообразна для решения той или иной конкретной задачи в практике управления. Так, например, выделяют:

- долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование;
- планирование взаимодействий с внешней средой и внутриорганизационное планирование;
- планирование качественных изменений и количественных показателей;
- глобальное (общеорганизационное) и локальное (относящееся к какому-либо подразделению) планирование.

Наряду с этим различают типы планирования в зависимости от того, на деятельность каких подразделений и (или) сфер деятельности организации оно направлено. Это, например, финансовое, маркетинговое, технологическое, кадровое планирование. Заметим, что реальное многообразие типов планов очень велико. Отметим, что в последние годы на предприятиях велика востребованность в таком виде, как *экстренное планирование*. Необходимость в нем возникает тогда, когда первоначальный план не срабатывает и надо изменить его — то есть нарушить. Но эти «нарушения» также должны быть

организованы — спланированы. Отметим также, что при очевидной необходимости экстренного планирования этот вид плана по-прежнему считается «экзотическим», а мысль о том, что любой аврал можно спланировать, и тогда он перестает таковым быть, вызывает недоумение. Типичная проблема, с которой чаще всего приходится сталкиваться на предприятии, — это убеждение, что «планы — отдельно, деятельность — отдельно». Эта проблема часто поддерживается стереотипом: «в нашей стране ничего нельзя спланировать». Тем не менее профессиональные руководители хорошо знают, что рациональное планирование — условие стабильности и профилактика многих негативных явлений в развитии организации.

Принципы рационального (оптимального) планирования

Эти принципы сформулировали Г. Кунц, С. О'Доннел [11].

Принцип ограничивающего фактора. Чем в большей степени при планировании выделяются и учитываются факторы, которые являются ограничивающими или критическими для достижения поставленных целей, тем более обоснованным, четким и конструктивным будет выбор стратегических альтернатив.

Принцип взятых обязательств. Рациональное планирование должно быть ограничено (определено) таким периодом времени в будущем, который необходим и достаточен для выполнения обязательств, предусмотренных тем или иным плановым решением.

Принцип гибкости. Чем большую гибкость можно придать планам, тем меньше вероятность убытков, связанных с наступлением непредвиденных событий. Следует, однако, помнить, что придание планам большой гибкости требует дополнительных затрат, которые также должны учитываться при планировании.

Принцип «навигационных изменений». Чем в большей степени решения в отношении планов связаны с обязательствами на будущее, тем более важно, чтобы руководитель периодически сверял реальные события с ожидавшимися и пересматривал планы с учетом необходимости продолжать продвижение к намеченной цели.

Принцип содействия достижению целей. Основная задача любого плана — обеспечение конечной цели организации.

Принцип эффективности планов. Эффективность плана измеряется тем, насколько он способствует достижению цели, если учитывать расходы и нежелательные последствия, связанные с самим процессом планирования.

Принцип первичности планирования. Планирование логически предшествует выполнению всех управленческих функций.

Принцип плановых предположений. Чем в большей степени будут согласованы частные плановые предположения, тем более эффективным будет и планирование в масштабе всей организации.

Принцип структуры, стратегии и политики. Чем лучше будут поняты стратегия и политика, тем более эффективной и взаимоувязанной будет структура планов организации.

Принцип согласования во времени. Чем в большей степени планы будут направлены на разработку согласованных по времени производственных и вспомогательных программ, тем более эффективны и результативны они будут по отношению к достижению поставленных целей.

Итак, функция планирования непосредственно связана с самой сутью управления как такового, является важнейшим компонентом деятельности руководителя; практически столь же сложна и комплексна, как сама эта деятельность. Все это обуславливает и комплексный характер тех требований, которые она предъявляет к индивидуально-психологическим качествам руководителя.

Функция организации

Аналогично понятию планирования понятие «организационная функция» которое также многозначно и имеет три основных значения:

- Под функцией организации понимается общий *процесс создания* определенной организационной структуры, то есть выбор типа структуры, ее дифференциация на подразделения в соответствии с целью и задачами. Этот процесс обозначается понятием организационного проектирования и последующей реализации выбранного проекта. В его ходе решается вопрос о том, какой в целом должна быть организационная структура, исходя из ее миссии, главных целей, внешнего окружения.

- Под организацией понимается *функциональное разделение* и последующая координация основных видов работ между сотрудниками в управляемой системе. Это построение согласованной системы обязанностей, прав, полномочий исполнителей и руководителей; определение их

функциональных ролей и их согласование в рамках уже избранной организационной структуры. При решении этой задачи может возникать необходимость внесения изменений в уже избранную организационную структуру или даже ее замены. Нарушения в функциональном разделении ведут к дублированию функционала либо к невыполнению тех или иных обязанностей или работ.

- Организацией обозначаются и определенные *координирующие процессы*, необходимые для реализации любой управленческой функции. Это отражено, например, в таких выражениях, как «организация планирования» или «организация контроля».

Ключевую роль в реализации организационной функции играют процессы *делегирования*. Понятием делегирования обозначается передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

✎ Основная задача менеджмента — добиться выполнения работы другими лицами.

М. Фоллет

Наука управления и его искусство во многом и состоят в том, чтобы правильно распорядиться правом делегировать полномочия подчиненным. Однако делегирование чаще всего оказывается источником многочисленных противоречий, конфликтов между «производственной необходимостью» и «человеческим фактором» в управлении. Г. Кунц, С. О'Доннел считают, что «именно поэтому делегирование остается наиболее сложным и трудным, "непонятным" в теории управления» [11]. Добавим, что и на практике делегирование является достаточно проблемной сферой во многих организациях.

Основные проблемы делегирования

- Предметом делегирования являются полномочия. Полномочия должны соответствовать основным задачам и содержанию работ того, кому эти полномочия делегируются. Делегироваться могут как собственно полномочия (разделение управленческих обязанностей), так и право на выполнение заданий, видов работ («возложение поручений» на подчиненного). То есть полномочия делегируются не человеку, который, по мнению руководителя, «справится с заданием», а должности. Это позволяет, в определенной степени, поддерживать

у сотрудников чувство справедливости: работник, не имеющий должностного статуса, не может «везти воз». Однако часто приходится наблюдать обратную ситуацию, что является серьезной угрозой, в первую очередь, для руководителя: сотрудники справляются без него и постепенно становятся незаменимыми. И то и другое делает позицию руководителя более слабой и уязвимой.

✍ Честь отдается мундиру, а не человеку.

• Часто на практике приходится наблюдать, что делегируемые полномочия не соответствуют содержанию работ и (или) уровню профессиональной подготовки того, кому полномочия делегируются. В первом случае речь идет о нерациональном использовании человеческих ресурсов. В данном случае решением проблемы будет осознание руководителем эффективности использования трудовых ресурсов, формирование у него установки на то, что каждый должен заниматься своим делом, постоянное внимание к кадровой ситуации в организации. Во втором — о неготовности сотрудника корректно решить рабочую задачу. В последнем случае проблема решается посредством обучения сотрудника. Необходимо заметить, что эффективное делегирование обязательно содержит этап обучения. Кроме того, корректное делегирование может существенно повлиять на решение проблемы взаимозаменяемости сотрудников в организации, а также предоставляет работникам возможность освоить смежные профессии.

• Далее, полномочия по своей сущности есть *единство прав и обязанностей*. Делегирование — это не только обязанность выполнить поставленную задачу, но и право распоряжаться ресурсами организации и использовать усилия других сотрудников. Здесь часто проблема заключается том, что сотрудник, которому делегируются обязанности, не может воспользоваться необходимыми ресурсами: например, работники не воспринимают его как руководителя или у него нет права доступа к каким-либо ресурсам. В этом случае руководителю, осуществляющему делегирование, важно доводить до сведения сотрудников, что тот, кому делегируются полномочия, в период их реализации является фактически лицом, заменяющим руководителя.

• Предоставляя кому-либо полномочия, руководитель вправе ожидать конкретных результатов их реализации. Поэтому одновременно с принятием прав исполнитель берет на себя и соответствующие обязательства.

Руководитель возлагает, а исполнитель принимает ответственность за делегированные полномочия, выражающиеся в обязательстве их выполнить. Обязательства, таким образом, представляют собой своеобразную форму контракта между организацией и сотрудником на выполнение определенных работ, за выполнение которых должно назначаться определенное вознаграждение. Проблема заключается в том, что делегирование часто воспринимается как само собой разумеющееся, как часть работы подчиненных и, естественно, никак не вознаграждается. В результате у сотрудников складывается впечатление, что они «везут воз, а начальник — бездельник».

- Делегироваться могут только полномочия, а не ответственность. Можно сказать, что в этом заключается одно из основных правил делегирования, выполнение которого позволяет реализовать в организации принцип единоначалия: в случае провала полномочий исполнителем конечную ответственность все же будет нести руководитель. Другое дело, что и исполнитель также «будет отвечать», но перед тем, кто делегировал ему полномочия, то есть перед руководителем. Поэтому ответственность может быть только возложена, но не делегирована. На практике, к сожалению, приходится сталкиваться с ситуациями, когда руководитель не «считает себя виноватым за ошибку, так как это сделал не он». Подобная установка способствует развитию такого деструктивного явления в организации, как «поиск стрелочника», что резко снижает инициативу сотрудников, а также способствует сокрытию информации.

- Отсутствие делегирования. Эта проблема, как правило, связана с наличием следующих организационных и психологических причин (барьеров делегирования):

«Я сделаю это лучше». Руководитель полагает, что если он в принципе может выполнить некоторую работу лучше, чем кто-либо иной, то он и должен ее выполнять. Однако это большая ошибка, нередко имеющая катастрофические последствия для организации. Она, в частности, ведет к перегрузке руководителя несвойственными ему функциями, к его отвлечению от других — основных его функций, а также блокирует профессиональный рост подчиненных. Кроме того, она снижает инициативу сотрудников, что в конечном итоге ведет к деградации организации.

Отсутствие навыка делегирования. Некоторые руководители просто не знают, какие рабочие задачи могут и должны быть делегированы. Другие руководители настолько погружены в рутину повседневной работы, что

оказываются не в состоянии осознать распределение работы между подчиненными.

Отсутствие доверия к подчиненным. Помимо прямого действия, оно вызывает и «эффект бумеранга», когда возникает «недоверие к недоверяющему начальнику» (феномен «отраженного недоверия»). Таким образом проблема профессионального доверия перерастает в проблему предприятия.

Боязнь риска. Из-за того что руководители отвечают за работу подчиненных, они испытывают опасения, что делегирование вызовет проблемы, за которые им придется отвечать.

Неразвитость существующей в организации системы контроля. Если контроль слабо развит, то у руководителя возникает боязнь делегирования полномочий из-за того, что он не сможет эффективно проконтролировать их выполнение.

Опасения руководителя, что «его могут затмить». Часто подобные опасения возникают в связи с тем, что полномочия, действительно, могут быть реализованы подчиненным лучше, чем это делает сам руководитель. Это автоматически может привести к снижению его авторитета и повышению статуса других сотрудников организации — часто именно тех, повышение статуса которых является наиболее нежелательным с точки зрения руководителя.

Опасения потерять престиж. Ни один руководитель не хочет потерять престиж, поэтому часто возникает мнение (в целом ошибочное, хотя и содержащее рациональное зерно), согласно которому, если он передает подчиненным часть своих полномочий и этим самым — часть престижа, то он утратит его ровно столько же, сколько приобретут подчиненные.

• **Гиперделегирование.** Суть гиперделегирования состоит в том, что руководитель делегирует (а иногда попросту — «перекладывает» на других) свои прямые функции, обязанности, статусные полномочия и ответственность. Причины данного феномена многообразны. Среди главных из них можно выделить слабую профессиональную компетентность руководителя, низкие общеорганизационные способности, слабость позиции лидера в организации, отсутствие мотивации к эффективной управленческой деятельности, а также некоторые собственно психологические качества (неустойчивость к неопределенности, боязнь ответственности, отсутствие мотивации к достижению). В целом гиперделегирование — признак низкой управленческой квалификации.

Особо отметим, что гиперделеги́рование часто наблюдается при попустительском стиле управления. Здесь возможно несколько вариантов:

- добровольное попустительство, как нежелание руководителя выполнять свои функции;
- вынужденное попустительство. В этом случае гиперделеги́рование — часто признак того, что «команда» ближайших сотрудников начинает выходить из-под контроля руководителя, становится слабо управляемой. В этом случае руководителю приходится гиперделеги́ровать полномочия, чтобы сохранить свое формальное положение в организации.

Недопустимость ухода от ответственности в форме гиперделеги́рования постоянно подчеркивается в психологии управления, и обычно приводится пример, ставший хрестоматийным: на рабочем столе президента США Г. Трумэна стояла табличка с надписью «Больше ответственность сваливать не на кого».

Таким образом, все вышеперечисленные проблемы делегирования являются диагностическими признаками наличия очень серьезных проблем в организации.

Требования к делегированию

Итак, что подлежит делегированию и каким образом оно осуществляется?

Однозначно подлежат делегированию: рутинная работа, частные вопросы, подготовительная работа.

Нецелесообразно делегировать: разработку стратегии, высоко рискованные задачи, финансовые вопросы, необычные, исключительные дела, актуальные, срочные дела, строго доверительные задачи.

Прежде чем что-либо делегировать, руководитель должен ответить на следующие вопросы:

- Мой подчиненный знает, *что* он должен сделать?
- Мой подчиненный знает, *почему* это нужно сделать?
- Мой подчиненный знает, *в какие сроки* он должен выполнить работу?
- Мой подчиненный знает, *как* (каким наилучшим образом) сделать эту работу?
- Мой подчиненный знает, *как* я буду контролировать его деятельность?
- Мой подчиненный знает, *что будет* ему (подразделению), если он эту работу не сделает или сделает ее не в срок?

• *Что я как руководитель сделаю, если мой подчиненный не выполнит работу или сделает ее не в срок или не так, как нужно?*

В соответствии с ответами на эти вопросы руководитель формулирует рабочую задачу своему подчиненному. Корректная постановка рабочей задачи — одно из важных условий реализации функции организации. Ограничиться фразой «займитесь этим» без объяснения правил выполнения работы — значит расписаться в безответственности и поставить под угрозу выполнение рабочей задачи. Рабочая задача должна быть сформулирована по следующему алгоритму:

- 1) четко поставленная цель (*зачем* нужно решить эту задачу);
- 2) четко сформулированное условие (*что* надо сделать);
- 3) четко обозначенный алгоритм действия (*как* надо сделать);
- 4) четко поставленные сроки выполнения (*когда* надо сделать);
- 5) четко обозначенное поощрение за выполнение или санкции за невыполнение (*что будет, если...*).

После формулирования рабочей задачи руководитель должен инициировать обратную связь от подчиненного, чтобы убедиться в правильном понимании поставленной задачи.

При постановке рабочей задачи руководитель должен учитывать квалификацию сотрудника и уровень новизны задачи для сотрудника. При наличии высокой квалификации и опыта решения подобных задач пункт 3 (алгоритм действий) может быть пропущен или сформулирован очень кратко.

Делегированные полномочия должны быть достаточны для того, чтобы обеспечить возможность получения ожидаемых результатов.

Эффективная система контроля, как уже отмечалось, существенно облегчает не только проверку исполнения, но и расширяет возможности общего процесса их делегирования.

Наличие в организации системы обучения сотрудников — также необходимое условие успешного делегирования.

Очень часто у руководителей возникает вопрос: насколько я эффективен в делегировании? (точнее, в достаточной ли степени я делегирую свои полномочия?). Чтобы понять это, руководителю необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Есть ли у вас ощущение чрезмерной перегруженности вверенными вам обязанностями?

2. Вам приходится уделять работе больше времени, чем большинству ваших коллег?
3. Вам приходится постоянно брать работу на дом?
4. Ваши подчиненные слишком часто, по вашему мнению, обращаются к вам с вопросами, которые они должны решать самостоятельно?
5. Вам кажется, что вы пренебрегаете долгосрочным планированием из-за чрезмерной занятости, связанной с выполнением рутинной работы и преодолением кризисов?
6. Ваши подчиненные считают, что вы не позволяете им проявлять инициативу в достаточной степени?

Если руководитель отвечает «да» на большинство вопросов, это означает, что ему необходимо задуматься об эффективности делегирования своих полномочий.

Эффективно организованное делегирование полномочий является важнейшим инструментом реализации организационной функции и в целом управления предприятием.

Функция принятия решения

Функция принятия решения наиболее специфична в деятельности руководителя и в наибольшей мере отражает ее своеобразие. Она очень широко представлена в управленческой деятельности и пронизывает все компоненты и этапы управленческой деятельности. В теории управления стало аксиоматичным положение о том, что функция принятия решения — *центральное* звено всей деятельности руководителя.

☞ Суть управления состоит в воздействии на организацию и изменении ее структуры в целях принятия решений.

Мескон, Альберт, Хедури

Положение о ключевой роли принятия решения в управленческой деятельности согласуется и со сложившимися житейскими представлениями. Согласно им, суть деятельности руководителя в том и состоит, что он «обязан решать», что он затем и нужен в системе управления, чтобы принимать решения и брать на себя ответственность за них. Даже общим мерилom реальной власти и влияния руководителя является то, насколько ему «принадлежит последнее слово» в решении проблем организации.

Отличительной особенностью данной функции является значительно меньшая по сравнению с другими функциями управления стандартизованность и алгоритмизированность. В связи с этим в ней очень велика роль субъективных собственно психологических факторов. Существуют, безусловно, многочисленные правила, процедуры и методы принятия решения, которые облегчают этот процесс. Однако каждый руководитель по своему личному опыту знает, как велика роль неформализуемых, субъективных, а часто и интуитивных факторов в процессах принятия решения. Это в той же мере организационная проблема, в какой и психологическая. Именно функция принятия решения с наибольшей отчетливостью заставляет почувствовать, что управление — это, не только наука, но и искусство. Анализ содержания функции принятия решения включает поэтому два основных, очень отличных друг от друга и тесно взаимосвязанных аспекта — *организационный и психологический*.

Функция принятия решения включена в качестве необходимого компонента в реализацию всех управленческих функций. Она выступает как своеобразный *механизм* их осуществления.

Любой значимый этап деятельности руководителя всегда связан с необходимостью оценки степени достижимости решаемых на нем проблем, задач. Поэтому в конце каждого этапа руководитель также обязательно принимает решение о том, достигнуты или нет изначально поставленные цели, можно ли, следовательно, считать его завершенным и переходить к следующим этапам. Тем самым функция принятия решения играет роль своеобразного «моста» от одних этапов и фаз управленческой деятельности к другим. Именно поэтому функцию принятия решения определяют в качестве связующей.

Этапы принятия управленческого решения.

1. *Определение проблемной ситуации.* Этот этап предполагает диагностику — выявление ситуации как таковой; определение ее «зоны»; установление взаимосвязей с другими сторонами деятельности; характеристику особенностей ее содержания; выявление ее ключевых противоречий и постановку целей предполагаемого решения в ней. Здесь дается ответ на три исходных вопроса: что имеем? чего необходимо достичь? в чем трудности перехода от наличного к желаемому?

2. *Анализ содержания проблемной ситуации,* включающий три основных аспекта:

- информационный анализ ситуации с целью уменьшения (редукции) ее неопределенности и приведения к виду, более доступному для контроля над ней. Важным при этом является поиск и обнаружение скрытых параметров ситуации;

- определение основных «ограничивающих факторов», которые обычно и порождают проблему, требующую принятия решения;

- формулировка основных требований к решению — его критериев, которые затем будут положены в основу выбора одного из нескольких альтернативных вариантов.

3. *Формулировка альтернатив* включает в себя поиск, выявление, а также генерацию новых, то есть не заданных нормативно, возможных выходов из проблемной ситуации. Исследования показывают, что итоговое качество управленческих решений напрямую зависит от количества альтернатив, сформулированных на этой стадии.

📌 «Золотое правило» управленческих решений: если кажется, что в ситуации есть только один выход из нее, то он, скорее всего, является ошибочным.

Ю. Козелицкий

Это правило имеет следствие: если есть лишь одна альтернатива, то ее не следует ни принимать, ни отвергать, а необходимо попытаться сформулировать другие альтернативы. В особенности это относится к наиболее сложным проблемным ситуациям.

4. *Оценка альтернатив по системе сформулированных критериев и в соответствии с основными целями деятельности.* На данном этапе проводится многоаспектное рассмотрение преимуществ и недостатков каждого из альтернативных вариантов.

5. *Выбор альтернативы.* Этот этап является основным этапом во всей структуре процесса управленческого решения, поскольку на нем делается ключевой (и часто — необратимый) шаг — осуществляется собственно принятие решения. Основным нормативным принципом данного этапа является *постулат максимизации*: следует выбирать ту альтернативу, которая имеет наибольшую интегральную «полезность» — то есть ту, которая максимизирует возможные «выигрыши» и одновременно минимизирует ожидаемые «проигрыши», убытки.

6. *Реализация принятого решения.* После выбора альтернативы необходима разработка специальных процедур, направленных на ее осуществление. В управленческой деятельности эта задача имеет особую специфику, значимость и сложность. Отличительной чертой этой деятельности является несовпадение тех, кто принимает, и тех, кто реализует решения.

7. *Контроль исполнения, оценка эффективности и коррекция решения.* Любое решение и в особенности управленческое предполагает необходимость обратной связи о его результатах. Лишь в этом случае управление как процесс может быть эффективным и действенным. Лишь в этом случае появляется возможность извлечения и накопления управленческого опыта реализации решений. Как правило, любой опыт учит, но в особенности опыт неудачных решений. Наконец, лишь при условии контроля за решениями и получения информации об их результатах возможна коррекция принятых и (или) принятие новых решений (если прежние оказались неверными). Оценка и коррекция осуществляются путем сличения полученных результатов с теми, которые были сформулированы в качестве ожидаемых на первом этапе — этапе оценки исходной проблемой ситуации.

Виды решений

По критерию наличия инновационности выделяют:

- *Рутинные* решения сводятся лишь к распознаванию проблемы и ее преодолению хорошо известным способом.
- *Селективные* решения предполагают выбор одного из ряда известных способов.
- *Адаптивные* решения требуют изменения известных способов с учетом особенностей ситуации.
- *Инновационные* решения имеют место тогда, когда ситуация не может быть преодолена каким-либо известным способом и требуется создание принципиально нового способа ее решения.

В управленческой практике чаще всего встречаются рутинные и селективные решения, они применимы для успешного решения большинства рабочих задач. Это противоречит сформировавшейся установке, что «надо проводить инновации, а сотрудники обязательно должны быть творческими». С точки зрения безопасности менеджмента именно инновационные решения представляют серьезную угрозу для предприятия, так как инновация влечет не только изменения в технологии предприятия, это всегда изменения в

организационной культуре и кадровой политике. Чаще всего это весьма травматичные изменения. Поэтому инновационное решение принимается только в случае объективного отсутствия известного способа решения проблемы. Инновация — это серьезный, тщательно взвешенный выбор руководителя.

По *психологическому критерию* можно выделить:

- *Интуитивные* решения. Такие решения отличаются тем, что в них вообще не представлены те этапы, которые были рассмотрены выше и, в частности, этап осознанной оценки — «взвешивания» альтернатив. В целом очень трудно дать содержательную характеристику этому типу: он трудно поддается научному анализу, однако типичен для практики управления.

- *Решения, основанные на суждениях*. Это выбор, обусловленный знаниями и прошлым опытом. Человек выбирает ту альтернативу, которая принесла ему успех в прошлом.

- *Рациональные* решения. Такие решения не имеют непосредственной опоры только на прошлый опыт как «здравый смысл», а принимаются на основе последовательности нормативных аналитических процедур, которые были рассмотрены при характеристике основных этапов процесса управленческого решения.

По *признаку исходной неопределенности* ситуации управленческих решений и соответственно процессы выбора в них подразделяются на *структурированные* и *неструктурированные* («хорошо определенные» и «плохо определенные»). Первые отличаются от вторых по трем основным признакам: субъект располагает в них всей необходимой и достаточной информацией для решения; заранее известен набор альтернатив выхода из ситуации; для каждой альтернативы известны наборы «выигрышей» и «проигрышей», к которым приведет ее принятие, то есть система последствий.

По *количеству разработчиков* выделяются *индивидуальные* и *коллегиальные* решения. Индивидуальные управленческие решения принимаются как результат индивидуального труда руководителя. Однако управленческие решения очень часто принимаются в совместной — коллегиальной форме. Характерно, что во многих случаях коллегиальная форма принятия решений предписывается нормативно: даже если руководитель хочет принять эти решения лично, он не вправе этого сделать. Отметим, что за

коллегиально принятое решение ответственность, в конечном счете, возлагается на руководителя.

✍ Я вас всех выслушал, а теперь вы послушайте, что мы будем в действительности делать.

Л. Планкетт, Г. Хейл

Все рассмотренные классификации частично перекрываются и в итоге взаимодополняют друг друга. Например, рациональные решения могут быть коллегиальными или индивидуальными.

Признаки хорошего решения

1. *Эффективность решения.* Принятая альтернатива должна обеспечивать конструктивное преодоление проблемной ситуации и быть наилучшей среди всех потенциально возможных; только при соблюдении этого эффективность управленческой деятельности может быть максимизирована.

2. *Обоснованность решения.* Принимаемая альтернатива должна не только адекватно отражать особенности реальной ситуации и показывать конкретные пути ее преодоления, но и быть понятной для исполнителей.

3. *Своевременность решения.* Нет «абсолютно правильных» решений — все они обретают это свойство лишь в соотнесении с конкретными, складывающимися в тот или иной период времени ситуациями, которые динамично и достаточно быстро сменяют друг друга. Поэтому хорошее само по себе решение может быть ошибочным просто в силу несвоевременности его принятия — либо запаздывания, либо неоправданного забега вперед.

4. *Реализуемость (выполнимость) решения* является важнейшим требованием к управленческим решениям (в ряде случаев более важным, чем эффективность). Любое, даже самое эффективное, обоснованное, своевременное и вообще — обладающее всеми мыслимыми достоинствами решение будет бесполезным без свойства реализуемости. На практике ключевая роль свойства реализуемости приводит к тому, что управленческое решение фактически всегда выступает как продукт компромисса между абстрактно-лучшим и реально-выполнимым вариантами.

5. *Конкретность и регламентированность решения.* Хорошее решение дает не только общее — принципиальное разрешение проблемной ситуации, но и включает план — конкретные способы его реализации и их последовательность. Оно регламентирует исполнение по отдельным

подразделениям и работникам. Это является одновременно и предпосылкой для эффективной реализации последующего контроля за результатами решения, без которого оно в принципе не может быть действенным и конструктивным.

6. *Сочетание жесткости и гибкости.* Существует правило, согласно которому, если решение принято, оно должно выполняться. Поэтому руководитель как никто другой должен проявлять жесткость, твердость в ходе реализации решения. Однако грань между твердостью как позитивным качеством и консерватизмом очень тонка. Как показывает практика, подавляющее большинство управленческих решений не являются необратимыми в плане возможного исправления тех последствий, которые возникают в случае их ошибочности. Поэтому важнейшим становится умение руководителя вовремя осознать и — что еще труднее — признать ошибочность принятого решения, проявить гибкость в плане его коррекции (или вообще — отказа от него). Кроме того, уже в процессе принятия решения опытные руководители, как правило, продумывают «запасные варианты» (подстраховки). Это — один из способов сочетания жесткости и гибкости решений.

7. *Соблюдение в решении принципа «ограничивающего фактора».* Речь идет о факторах, которые в наибольшей степени препятствуют достижению желаемой цели.

Типичные ошибки при принятии решений

- Узкое понимание ситуации и неумышленное игнорирование важных аспектов. Отсутствие ясности относительно цели или незаметная подмена цели одним из конкретных вариантов ее достижения (например, «увеличение штата сотрудников» вместо «увеличения темпов реализации рабочих задач»). Причиной этой ошибки часто становится неудовлетворительное целеполагание.

- Принятие первой многообещающей идеи и поверхностное отношение к другим, возможно, более перспективным вариантам. Причины этой ошибки часто носят психологический характер: отсутствие у руководителя навыков анализа, низкий уровень ответственности, неумение и (или) нежелание прогнозировать последствия принятого решения и т.д.

- Отсутствие детального анализа последствий определенных действий. Причиной этой ошибки часто является выбор альтернативы на основе тривиальных или нерелевантных (не имеющих отношения к делу) критериев. Утрата чувства реальности руководителем — еще одна причина данной ошибки.

- Отсутствие обратной связи в организации, что часто ведет к некорректной реализации решения, а то и вовсе к отсутствию реализации.

- Поиск наилучшего решения вместо «достаточно хорошего» решения. В этом случае теряются время и силы.

- Психологические ловушки при принятии решений. При принятии решения руководитель зачастую сам становится источником проблем, бессознательно ограничивая круг причин или возможных альтернатив решения или препятствуя их непредвзятому рассмотрению. Это происходит по причине *психологических ловушек*.

Ловушка «привязки» решения

Суть: привязка решения к одному мнению или факту.

Как преодолеть:

- Рассматривать проблему с разных точек зрения.
- Сообщать экспертам только факты, а не свое мнение.
- Собирать мнения нескольких людей.

Стремление сохранить статус-кво

Суть: выбор решения, сохраняющего существующее положение вещей.

Как преодолеть:

- Анализировать положение вещей относительно поставленной цели.
- Разрабатывать альтернативы, анализировать их плюсы и минусы.
- Объективно оценивать усилия и стоимость изменений.

Прошлые вложения

Суть: сохранение текущей ситуации на основании уже потраченных ресурсов

Как преодолеть:

- Вовлекать в процесс принятия решения новых людей, которые наименее связаны с достигнутыми результатами.

Ловушка подтверждающих доказательств

Суть: поиск доказательств, подтверждающих нашу точку зрения и игнорирование фактов, ее опровергающих.

Как преодолеть:

- Привлекать в качестве экспертов скептиков, которые всегда готовы оспорить вашу точку зрения.

- Пользоваться максимальным количеством источников информации.
- Слушать людей, а не говорить самому.

Ловушка формулировок

Суть: форма постановки вопроса влияет на принятие решения.

Как преодолеть:

- Избегать единственности формулировки проблемы.
- Формулировать проблему нейтрально.
- Менять формулировки проблемы.

Ловушка оценок и предсказаний

Суть: чрезмерная вера или, наоборот, чрезмерное недоверие оценкам и прогнозам.

Как преодолеть:

- Формулировать гибкие критерии оценки.
- Приглашать независимых экспертов.

🦋 Если вы обнаружили, что попали в яму, то самое лучшее, что можно предпринять — это перестать копать.

Методы планирования реализации решения

Существует два основных метода планирования реализации решения:

- карта ключевых событий;
- диаграмма Ганта.

Эти методы облегчают составление плана, его презентацию и обсуждение с другими заинтересованными лицами. Также эти методы представляют собой средства проверки выполнения плана. Ценность данных методов обусловлена тем, что они акцентируют внимание руководителя на таких важных аспектах, как:

- определение ключевых событий и конечных сроков;
- определение очередности действий и оценка длительности каждого из них;
- анализ взаимосвязей между действиями с точки зрения их зависимости друг от друга и распределения рабочей нагрузки;
- выявление приоритетных действий (которые являются или могут стать "критическими") и тех, для которых имеется запас времени;

- определение пиков рабочей нагрузки исполнителей проекта.

Каждый из описанных методов имеет свои границы применимости:

Карта ключевых событий лучше всего подходит для ограниченных по масштабу и краткосрочных проектов.

Событие	Сроки	Кому поручить?	С кем консультироваться?
Событие 1			
Событие 2			
...			

Диаграмма Ганта хорошо работает в проектах любой сложности и отличается наглядностью.

Этапы	Дни, недели, месяцы	Дни, недели, месяцы	Дни, недели, месяцы	Дни, недели, месяцы	Дни, недели, месяцы
Этап 1					
Этап 2					
Этап 3					
Этап 4					
...					

👉 Великие дела надо совершать, а не обдумывать их бесконечно.

Г.Ю. Цезарь

Функция контроля и коррекции

Контроль — это комплексное явление, своего рода атрибут любой системы управления, необходимое средство и механизм обеспечения эффективности функционирования организации. Он не сводится лишь к какому-либо одному этапу управленческого цикла, например к заключительному («проверочному»), контроль встроен во все управленческие функции, обеспечивая их реализацию, а также возможность перехода от одних функций к другим. Так, Г. Кунц и С. О'Доннел подчеркивают, что «контроль — это обратная сторона планирования, ...методы контроля — это, по существу, методы планирования; ...бесполезно пытаться создать систему контроля без предварительного изучения планов» [11]. В отношении другой функции — целеполагания — П. Друкер отмечает: «Контроль и определение направления — это синонимы» [3].

Итак, контроль выступает неотъемлемым компонентом всех действий и функций управления. Обычно он наиболее выражен в конце их реализации. Он

позволяет определить, достигнута их цель или нет, и тем самым «дает санкцию» для перехода к последующим действиям, связывая все звенья цепи управления в единое целое. Отсюда очевидна высокая значимость контрольной функции.

В обыденном сознании контроль ассоциируется с проверкой, то есть трактуется узко и неадекватно.

✍ Контроль, основанный только на проверке, является катастрофическим.

Р. Мантейффель

Практика показывает, что контроль, используемый только в качестве проверки, негативно воздействует на трудовую мотивацию сотрудников и, как следствие этого, на их лояльность.

▢ **Контроль** в его широком, истинном смысле определяется как процесс обеспечения достижения организацией своих целей, а также как явление, носящее не локальный, а глобальный характер. Он распределен по всей управленческой деятельности.

Типы контроля:

- опережающий (предварительный),
- текущий,
- заключительный.

Словосочетание «опережающий контроль» несколько необычно: как контролировать то, что еще не произошло? Что является объектом контроля? Однако именно опережающий контроль считается важнейшим типом контроля, так как позволяет спрогнозировать деятельность, которая будет направлена не на исправление, а на предупреждение ошибок.

✍ Лучше с 75% уверенности знать об ошибке, которая будет, чем со 100% уверенности обнаружить уже совершенную ошибку.

Отметим, что именно опережающий контроль, как правило, отсутствует на российских предприятиях.

Текущий контроль реализуется непосредственно в процессе исполнения работ и обычно приурочивается к концу любой технологической фазы процесса организационного функционирования. В нем наиболее полно воплощается принцип обратной связи, который позволяет не только оценить качество работ,

но и внести в них незамедлительные коррективы и тем самым решающим образом содействовать достижению целей.

Заключительный контроль осуществляется после окончания определенных видов работ. Он может быть:

- *частичным* (выборочный, локальный, «точечный») контроль,
- *полным* (общий, глобальный).

Частичный контроль затрагивает лишь некоторые, как правило, наиболее важные технологические операции и звенья, касается лишь отдельных аспектов организационной деятельности (точки контроля). Полному контролю подвергаются все основные действия исполнителей, все показатели деятельности и (или) все подразделения управляемой системы. Более эффективным является второй тип контроля, поскольку он удовлетворяет основному организационному правилу контроля, согласно которому «контроль должен быть всеобъемлющим». Здесь, однако, возникает существенная проблема экономичности контроля. Дело в том, что чем более контроль приближается к «идеалу всеобъемлемости», тем дороже он становится.

Принципы организации контроля

1. *Стратегическая направленность* контроля требует определения ключевых параметров и аспектов функционирования организации и построения системы контроля на их основе, то есть все процедуры контроля должны соответствовать цели организации.

2. *Своевременность (оперативность)* контроля нетождественна его скорости или частоте. Она определяется той необходимой мерой периодичности, которая вытекает из самого содержания контролируемой деятельности. Периодичность должна быть такой, чтобы не допускать развития возникших отклонений до опасного или неприемлемого размера.

3. *Гибкость* контроля включает следующие аспекты:

- возможность изменения существующей системы контроля в целом;
- возможность пересмотра при необходимости стандартов и критериев;
- возможность реагирования системы контроля на изменения внутри- и внешнеорганизационных факторов.

4. *Ориентация на результат.* Конечная цель контроля состоит не в обнаружении ошибок и наказании за них (это средство), а в достижении общего результата. Поэтому в системе контроля должны быть предусмотрены механизмы компенсации обнаруживаемых отклонений,

независимо от того касается это технологии или поведения людей. В этом плане необходимо отметить одно из наиболее негативных последствий неправильно организованной системы контроля, не учитывающей это правило. Это — своеобразное «поведение, ориентированное на контроль». Сотрудники обычно знают или догадываются о методах и формах контроля, о тех показателях, по которым он будет осуществляться. В силу этого поддержание именно этих показателей, а не итоговых параметров эффективности деятельности превращается для них в самоцель. Интересы дела отходят на второй план, а на первый выступают «контрольные нормативы». Вариантом такого поведения является широко распространенная «показуха».

5. *Адекватность содержанию деятельности.* Система контроля должна быть приспособлена к характеру деятельности конкретной организации. Нет абсолютно идеальных систем контроля, та, которая будет благом для одного типа организации, может оказаться губительной для другого.

6. *Простота контроля* заключается в его экономичности, а также обеспечивает психологическое преимущество: система контроля в этом случае становится понятной, «прозрачной» для исполнителей. Лишь в этом случае она не только навязывается сверху, но и «принимается снизу», а в ряде случаев может быть дополнительным трудовым стимулом.

7. *Экономичность контроля* определяется как отношение затрат на его реализацию к эффективности получаемых от него дополнительных результатов. Минимизация этого отношения означает максимизацию общей эффективности деятельности организации.

Простота и экономичность контроля — признаки «здоровой» организации. На практике часто приходится наблюдать, что чем более неэффективной становится организация, тем сильнее она опутывается паутиной контрольных процедур, служб, отделов, тем в большей мере она переходит от естественного режима работы к принудительно-контрольному, и тем в большей степени снижается лояльность сотрудников.

8. *Объективность контроля.* Этот принцип означает, что контроль должен базироваться на объективных (лучше всего — измеримых, количественных) показателях. Кроме этого, он не должен допускать политики «множественных стандартов» в отношении разных подразделений и (или) сотрудников.

✍ Контроль не должен быть неожиданным, исполнители должны знать о его сроках.

Возможны, а в ряде случаев необходимы, исключения из этого правила, прежде всего тогда, когда руководитель не доверяет подчиненным.

9. *Контроль не должен ограничиваться инцидентами.* Контроль — это норма, система постоянных мероприятий, и он не должен носить характер кампании или «тушения пожара».

10. *Контроль не должен быть тотальным.* Есть руководители, считающие, что все то, «что не прошло через их руки», вызывает недоверие. Такая установка на деле приводит к полной блокаде инициативы, самостоятельности исполнителей.

📌 Для того чтобы проконтролировать численность животных в лесу, леснику не нужно заглядывать под каждое дерево; достаточно пронаблюдать их поведение в местах (стратегических пунктах) водопоя.

С. Ковалевски

11. *Контроль должен быть открытым,* поскольку скрытый или непонятный контроль не только не выполняет стимулирующей функции, но напротив — либо вызывает раздражение и возмущение, либо приводит к отчуждению исполнителей от управленческого аппарата.

12. *Контроль должен быть не только негативным, но и позитивным.* Он должен не только выявлять недостатки, но и обращать внимание на успехи. Это правило в наибольшей мере важно для придания контролю его мотивационной направленности.

Этапы контроля

В менеджменте существует понятие *общего процесса контроля*, который включает три обязательных компонента (этапа). Это разработка системы *стандартов и критериев*; *сопоставление* с ними реальных результатов работы; осуществление вытекающих из этого сопоставления *коррекционных мероприятий*.

Этап разработки стандартов исполнения и определения оценочных критериев является продолжением и завершением фазы планирования. На нем устанавливаются два типа оценочных критериев — *ориентиры по содержанию* (качеству, производительности) и *ориентиры по времени*. Главными требованиями данного этапа являются: согласованность критериев с общеорганизационной целью, их реалистичность и ознакомление с ними исполнителей.

Второй этап — сопоставление реальных результатов со стандартами (критериями) является центральным в процессе контроля. Видимая простота данного этапа обманчива. Дело в том, что полное совпадение результатов и стандартов — это большая редкость и скорее исключение, чем правило. Отклонения существуют практически всегда, однако они могут быть либо допустимыми, либо нет. Поэтому возникает проблема выработки не столько стандартов как таковых, сколько определенных границ их допустимых вариаций («диапазона допусков» (стандартов)). В связи с этим в теории управления сформулирован *«принцип исключения»*: система контроля должна срабатывать при обнаружении не всех, а только недопустимых отклонений от стандартов. Важно помнить, что наличие диапазона допусков создает предпосылки для одной из частых и типичных ошибок руководителя: политики «двойных стандартов» для «фаворитов» и «отверженных». Как следствие этого возникает либо протекционизм, либо гипертребовательность («политика придираков»). Контроль в таких случаях утрачивает свой смысл как управленческая функция.

Содержанием третьего этапа является реализация действий, которые определяются сопоставлением результатов со стандартами. Они группируются в пять основных типов.

1. В случае *отсутствия отклонений* или их нахождения внутри допустимого диапазона отпадает сама необходимость в каких-либо дополнительных — корректирующих действиях. Однако даже само их отсутствие для исполнителя очень важно, являясь показателем эффективности его работы, стимулом к ней и фактором поощрения.

2. Действия, направленные на *устранение отклонений*: параметры деятельности приводятся в соответствие с установленными ранее стандартами. Общим при этом является следующее правило: чем раньше замечены отклонения, тем менее трудоемкими будут эти действия и тем выше их эффективность. Еще раз напомним уже указанный принцип: контроль должен быть своевременным.

3. Действия, направленные на *пересмотр стандартов* и оценочных критериев. Они реализуются в том случае, если выявляется очевидная нереалистичность стандартов, невозможность их массового выполнения «средним работником». Эта ситуация не является редкой; она обусловлена ошибками планирования и нормирования. Но в коррекции такой ситуации может проявиться существенная психологическая проблема. Она состоит в том,

что решиться на пересмотр стандартов означает для руководителя признать свои ошибки, поскольку он отвечает за существующую систему стандартов. Способность к этому — одна из важных черт руководителя, а его косность в данном отношении порождает многочисленные конфликты как в его отношениях с подчиненными, так и между последними.

4. Действия, составляющие основу специфического *«корректирующего поведения»*. Они направлены не на исправление ошибки, а на человека, допустившего ее. При этом руководитель должен опираться на психологические и, главным образом, на индивидуальные особенности исполнителей.

5. *Оценочные действия* могут быть двух типов: текущая и заключительная оценка. Спектр оценочных действий очень широк и определяется имеющейся у руководителя системой возможностей материального и морального поощрения, а также его властными полномочиями по осуществлению тех или иных санкций.

Очевидно, что осуществление контрольно-коррекционной функции во многом зависит от поведения руководителя. Помимо создания корректной системы контроля и соблюдения необходимых правил и принципов, руководителю важно знать и владеть психологическими навыками осуществления контроля. Основные психологические правила контролирующей деятельности руководителя состоят в следующем:

- Обеспечьте правильное отношение. Прежде чем приступить к «внушению», руководителю следует оптимизировать собственное состояние — успокоиться, подождать, пока уляжется раздражение и т.д.

- Правильно выбирайте место. Наиболее приемлемой является «приватная обстановка»: в этом случае подчиненный в большей мере сохраняет свое лицо в глазах коллег; инцидент не переходит во внутригрупповой конфликт; ситуация взаимодействия с подчиненным является более управляемой и контролируемой со стороны руководителя.

- Правильно выбирайте время. Общим правилом является возможно большее сокращение интервала между проконтролированным событием и корректирующей беседой; чем он меньше, тем выше эффективность коррекционных воздействий.

- Изложите содержание поступка и обязательно подтвердите его фактом. Подчиненный должен обязательно знать, о чем конкретно идет речь, и что именно подвергается критике.

- Критикуйте только проступок. Руководителю следует помнить, что ни в коем случае нельзя задевать личность подчиненного.

- Объясните, насколько важно изменить поведение. Имеется в виду, что руководитель должен объяснить сотруднику, насколько важно для него лично и для коллектива (организации в целом) впредь не нарушать установленных норм поведения, стандартов.

- В ходе всей беседы пользуйтесь конструктивной критикой и следите за интонацией.

Итак, мы завершили рассмотрение деятельностно-административных функций. Рассмотрение мотивационной и коммуникативной функций вынесено в отдельные главы.

Очевидно, что нарушение в реализации любой функции может нести угрозы деятельности организации.

✍ Я бы отдал половину царства, чтобы научиться управлять другой.

Петр Первый

Лабораторная работа

План работы и рекомендации к выполнению

1. Кратко охарактеризовать предприятие: вид деятельности, форма собственности, структура, количество персонала.
2. Проанализировать управленческие функции в организации и сделать вывод о безопасности управленческой системы. Анализ должен быть подкреплён примерами.
3. Проанализировать нормативно-правовую базу организации, связанную с реализацией управленческих функций. Оценить ее эффективность и безопасность.
4. На основе анализа сформулировать и оценить угрозы в управленческой структуре предприятия.
5. Сформулировать возможные пути коррекции (уместные для данного предприятия) имеющихся угроз.
6. Предложить для внедрения в организации адекватные принципы из концепций Тейлора, Эмерсона, японской школы менеджмента.

ГЛАВА 3

БЕЗОПАСНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОММУНИКАЦИЙ

В главе «Управленческие функции» уже говорилось, что коммуникативная функция наряду с функцией мотивирования рассматривается в качестве основы в управленческой системе организации. Именно поэтому сегодня к организационным коммуникациям предъявляются высокие требования.

Сущность коммуникативной функции руководителя и ее основная задача заключаются в обеспечении оптимального обмена информацией внутри организации между отдельными ее подразделениями и сотрудниками (а также — с внешним окружением). Критерием оптимальности при этом выступает то, насколько существующая коммуникативная сеть содействует достижению цели организации. Создание эффективных коммуникаций достигается несколькими основными путями:

- формулировка ясной, четкой и определенной *цели* организации, а также ее конкретизация на подцели для каждого подразделения сама по себе «снимает» многие вопросы, делает излишними дополнительные разъяснения и оптимизирует коммуникации;

- адекватный и детализированный *план*, четко регламентирующий основные виды работ подразделений и их нормативы, также является действенным средством урегулирования деловых контактов;

- правильно выбранный *тип организации* (экономичность ее структуры, отсутствие дублирующих подразделений, множественного подчинения в ней) также содействует созданию оптимальной коммуникативной сети;

- эффективная система *контроля* — его понятность подчиненным, открытость, систематичность — все это устраняет «ненужные разговоры», выяснения и конфликты.

Таким образом, можно видеть, что средствами реализации коммуникативной функции являются все основные управленческие функции (целеполагание, прогнозирование, планирование, организация, контроль). «Вездесущность» коммуникативной функции подтверждают следующие данные американских исследований: от 50 до 90% всего рабочего времени руководителя заполнено именно коммуникациями [36]. Помимо этого, коммуникативная функция должна специально регулироваться руководителем.

Чем менее она представлена как самостоятельная и чем в большей степени она реализуется «за счет» других функций и регулируется руководителем, тем выше ее собственная эффективность. Практика показывает, что коммуникативная функция — своеобразный индикатор «управленческого благополучия» в организации: когда «организация дает сбои», это, в первую очередь, отражается на коммуникациях в организации.

Коммуникация в структуре общения

▮ **Общение** — это многоплановый процесс организации и развития контактов между людьми, в котором можно условно выделить три аспекта: (1) коммуникация — взаимопонимание, (2) перцепция — взаимовосприятие, (3) интеракция — взаимодействие.



Рис. 3. Структура общения

1. *Коммуникативный аспект (взаимопонимание)* — обмен информацией между участниками общения, включающий передачу, получение и обработку информации, где главным средством является язык (вербальные средства коммуникации).

2. *Перцептивный аспект (взаимовосприятие)* — восприятие и оценка человека человеком. Содержанием межличностного восприятия (социальной перцепции) являются представления о чувствах и мыслях другого человека, его мотивах, желаниях, потребностях, личностных качествах и пр.

3. *Интерактивный аспект (взаимодействие)* — совместные действия участников общения. Производя расчет у кассы магазина, покупатель и продавец общаются даже в том случае, если ни один из них не произносит ни слова: покупатель вручает кассиру деньги, продавец выбивает чек и отсчитывает сдачу.

Элементы коммуникативного процесса

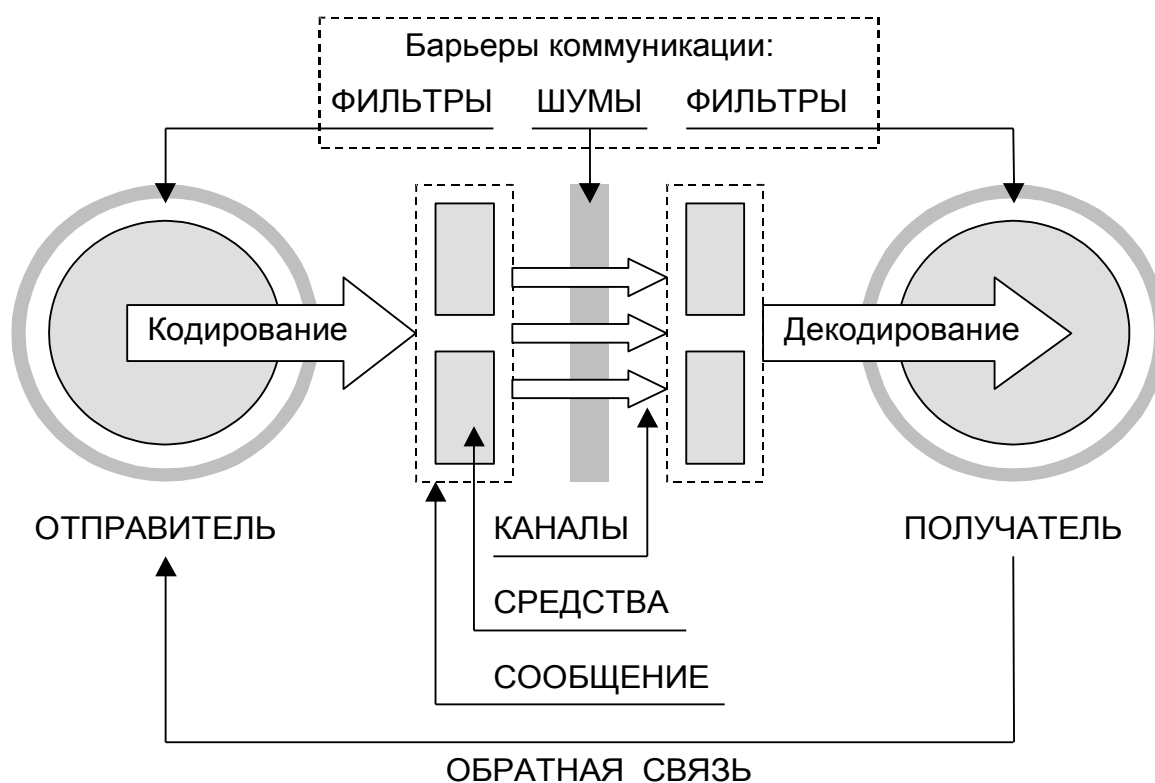


Рис. 4. Элементы коммуникативного процесса

Представим себе двух человек — субъектов коммуникации. У каждого из них есть свой внутренний мир. В некотором смысле эти миры замкнуты сами в себе. Одновременно у человека есть потребность в общении. Поэтому, ввиду невозможности непосредственной передачи информации, человек пытается сделать это опосредованным путем: информация формулируется в виде сообщений и таким образом приобретает способность существовать во внешнем мире и передаваться другому человеку.

Таким образом, мы имеем следующие элементы коммуникативного процесса: (1) *информация* — содержание внутреннего мира общающихся людей; (2) *сообщение* — это любая фраза, вопрос, действие, предмет — все, что

может содержать информацию, значимую для участников коммуникации; (3) *отправитель сообщения* и (4) *получатель сообщения* — основные участники коммуникативного процесса, осуществляющие передачу и прием информации.

Процесс формулирования информации называется (5) *кодированием сообщения*. Конечно, кодирование в процессе коммуникации далеко не всегда является осознанным актом отправителя сообщения. Обратный кодированию процесс, совершающийся в сознании получателя сообщения и направленный на понимание смысла сообщения, есть (6) *декодирование сообщения*. Кодирование и декодирование сообщения — это сложные процессы, включающие в себя несколько этапов: *кодирование* сообщения содержит осознание информации, оценку информации, придание информации знаковой формы; *декодирование* сообщения — восприятие сообщения, интерпретацию сообщения, оценку информации.

Кроме этого, различают (7) *средства коммуникации*, под которыми понимают способы кодирования сообщения, и (8) *каналы коммуникации* — пути передачи сообщения. Одно и то же сообщение может быть закодировано разными средствами (например, вербальными и невербальными), но передаваться по одному каналу (например, канал устной речи). Телевидение и интернет — это каналы, в которых используется много различных средств коммуникации, поэтому они называются *мультимедийными каналами*. В то же время есть сообщения, использующие одно средство кодирования (например, языковые знаки), но передающиеся по разным каналам (например, устная речь, письмо, аудиозапись и пр.).

Описанный выше процесс передачи сообщения является идеальным. В «чистом виде» в реальной жизни он никогда не встречается, поскольку всегда «отягощен» разного рода проблемами, препятствующими его осуществлению. В связи с этим говорят о (9) *барьерах коммуникации*, то есть препятствиях, которые встают на пути передачи сообщения и приводят к ошибкам в информационном процессе. Различают следующие *коммуникативные ошибки*: утрата информации, искажение информации, добавление информации (привнесение своего).

Наконец, существует еще один элемент коммуникативного процесса, показывающий его качество. Это (10) *обратная связь* — ответная реакция (ответное сообщение) получателя, свидетельствующая о его понимании (или непонимании) сообщения отправителя. Благодаря обратной связи и коррекции коммуникация приобретает замкнутый — кольцообразный характер. *Принцип*

кольца важен и организационно, и психологически. Он обеспечивает результативность коммуникаций в целом. Благодаря ему обеспечивается контроль за ее эффективностью и возможность повтора «кольца», то есть всего коммуникативного цикла в случае неэффективности его первой реализации.

Барьеры коммуникации

▫ *Барьеры коммуникации — препятствия, которые встают на пути передачи сообщения и приводят к коммуникативным ошибкам.*

Используя метафорические понятия, можно говорить о двух типах барьеров коммуникации: «шумах» и «фильтрах».

▫ *«Шумы» — барьеры коммуникации, связанные главным образом с внешней средой.*

Чаще всего это природные, техногенные, физические, пространственные и другие шумы: реальный шум, недостаток света, помехи на линии, далекое расстояние, физические препятствия и пр.

▫ *«Фильтры» — барьеры коммуникации, связанные с человеческим фактором, то есть с влиянием отправителя и получателя сообщения на коммуникативный процесс.*

«Фильтрация» — это «сито», через которое человек пропускает информацию как на входе, так и на выходе. Одна из главных причин возникновения «фильтров» заключается в том, что человек (как отправитель, так и получатель сообщения) в отличие, например, от компьютера имеет способность наделять информацию личным значением. Поэтому чаще всего мы имеем дело с ментальными и эмоциональными «фильтрами»: жизненные ценности, убеждения, предрассудки, интересы, установки, ожидания, гипотезы, предположения, прошлый опыт, окружение, сильные чувства, физиологические пределы.

Типы фильтров

Психологические фильтры — связаны с психологическими факторами (чувствами, установками, отношениями, состояниями, памятью и пр.). Например, сокрытие информации, забывание информации, непонимание информации, негативная установка по отношению к отправителю, негативные отношения между участниками коммуникативного процесса и т.д.

Физиологические фильтры — связаны с физиологическими процессами. Например, физиологические особенности отправителя и получателя (заикание, плохой слух и т.д.), усталость, алкогольное опьянение и т.д.

Лингвистические фильтры — связаны с использованием знаков, возникают в силу несовпадения словарей участников коммуникации, а также различий в словарном запасе. Например, разговор «на разных языках», использование профессиональной терминологии, не знакомой участнику коммуникации и т.д.

Логические фильтры — возникают у партнеров с различными видами мышления: например, у отправителя в большей степени развито абстрактно-логическое мышление, а у получателя наглядно-образное.

Социокультурные фильтры — различия в системах ценностей у представителей различных культур, национальностей, религиозных, социальных и возрастных групп, принадлежность к той или иной социальной, культурной, национальной среде. Например, наличие стереотипов («человек в зрелом возрасте плохо обучаем», «подчиненный не имеет права возражать» и т.д.).

Виды коммуникаций

Внутриорганизационные коммуникации подразделяются на *вертикальные* и *горизонтальные*. Вертикальные коммуникации представляют собой обмен информацией между иерархическими уровнями организации, а горизонтальные — обмен в пределах иерархических уровней.

Вертикальные коммуникации

Различают следующие виды вертикальных коммуникаций:

- *Нисходящие*. Чаще всего являются основной формой, в которой руководитель реализует свои управленческие воздействия. Это приказы, распоряжения, указания, предписания, установки, рекомендации, директивы и др.

- *Восходящие*. Представляют собой систему каналов движения информации «снизу вверх». Эта информация также может быть различной по своему функциональному предназначению и выступает, в частности, в форме сигналов о событиях, оповещений о неблагополучии дел, официальных отчетов, неформального осведомительства и др.

Горизонтальные коммуникации

Различают следующие виды горизонтальных коммуникаций:

- Коммуникации между подразделениями организации. Они возникают вследствие необходимости координации работы подразделений.
- Коммуникации между руководителями подразделений внутри организации и коммуникации между исполнителями. Они составляют наиболее обширное «поле» всех коммуникативных обменов в организации. Здесь возникают многочисленные и противоречивые социально-психологические феномены, с которыми должен считаться руководитель, например межличностные конфликты.

Вертикальные и горизонтальные коммуникации имеют определяющее значение для функционирования организации. Обычно принято считать, что вертикальные коммуникации более значимы, поскольку они реализуют главный принцип построения организации — иерархический. Он, однако, всегда тесно связан с другим — координационным принципом, который требует коммуникаций по горизонтали. Лишь через сочетание этих двух принципов и типов коммуникации обеспечивается коммуникативная функция в целом. Это сочетание образует своего рода «каркас» всей коммуникативной сети организации.

Также выделяют *формальные* и *неформальные* коммуникации. Формальные каналы коммуникаций непосредственно определяются структурой организации, ее основными функциональными целями и задачами. Неформальные коммуникации — это все те контакты, которые реализуются вне и помимо формальных коммуникативных каналов.

Виды неформальных коммуникаций:

- контакты между рядовыми членами организации;
- контакты между руководителем и подчиненными;
- внешнекоммуникативные связи руководителя со средой (феномен «больших связей» руководителя).

Особая роль среди всех неформальных внутриорганизационных контактов принадлежит такой их разновидности, как *слухи*, которые в значительной степени создают социальную микросреду организации. Они влияют на общественное мнение, на деятельность членов организации, на их статус и репутацию. Существует устойчивое мнение о недостоверности слухов. Однако

исследования и практика показывают, что в действительности они в достаточной степени достоверны и справедливы не менее чем в 80% случаев, а в отношении состояния дел внутри организации этот показатель достигает 99%.

Организационные коммуникации подразделяются также *по форме* — по тому каналу, который в них используется:

- устные (вербальные);
- письменные (в их многочисленных разновидностях);
- комбинированные;
- визуальные;
- аудиальные и др.

Типичные ошибки в информационном обмене

Выше уже говорилось, что типичными информационными ошибками являются: утрата информации, искажение информации, привнесение своего в информацию.

Основной причиной большей части ошибок является человеческий фактор. Так, утрата информации происходит часто в случаях плохо оформленных сообщений: если сообщение является слишком длинным, громоздким и сложным, а зачастую — витиеватым, то слушающий успевает забыть, о чем ему говорилось в начале сообщения. В этом случае перегружается кратковременная память слушателя и информационные потери возникают естественным образом (отсюда — требование лаконичности сообщений). Исследования показывают, что по причине оформления теряется до 50% всей коммуникативной информации. На утрату информации также влияет количество посредников, участвующих в информационном обмене. Нисходящие вертикальные коммуникации передаются от высшего руководителя на следующий по иерархии уровень, оттуда — на еще более низкий уровень и так далее — до уровня непосредственного исполнения. Доказано, что при каждой последующей передаче теряется или искажается около 30% информации. Согласно исследованиям [36], лишь 63% информации, отправляемой советом директоров, доходило до вице-президентов; 40% — до начальников цехов; 20% — до рабочих.

Среди наиболее частых причин искажения информации и привнесения в информацию своего можно выделить следующие:

- «Туманность» распоряжений, их двусмысленность, наличие в них неопределенных понятий, использование слов в переносном смысле, использование жаргона и «бытовизмов», просто косноязычие — все это очень распространенные и достаточно очевидные причины коммуникативных ошибок.

- Фильтры коммуникации допускают возможность неоднозначной интерпретации говорящим и слушающим. Например, если руководитель говорит: «Займитесь этим, как только у вас выдастся свободное время», то сразу же возникнет вопрос о том, как он понимает это «свободное время» и как это трактует подчиненный.

✍ Истина лежит не на устах говорящего, а в ушах слушающего.

- В информационном обмене заметную роль играют невербальные средства, а, точнее, их интерпретация. Все они еще более многозначны, нежели вербальные. Поскольку вербальные и невербальные средства используются, как правило, совместно, то некорректная интерпретация невербальных знаков может приводить к ошибкам в понимании словесных сообщений.

- Часто причиной ошибок в коммуникации является преждевременная эмоциональная оценка воспринятой информации. Эта эмоциональная оценка формирует неадекватную установку восприятия, а в итоге ведет к неправильному пониманию всего сообщения. Крайним вариантом является ситуация, когда такая установка блокирует восприятие информации.

- Неэффективная обратная связь также является одним из источников информационных ошибок. Важно отметить, что предоставление неэффективной обратной связи часто происходит преднамеренно. Часто сотрудники не заинтересованы в объективности предоставляемой ими информации. Наиболее типичным является предоставление подчиненным информации вышестоящему лицу в свете, благоприятном и для подчиненных, и для руководителя. Часто руководитель не получает истинную информацию от сотрудников или получает ее в искаженном и приукрашенном виде. Необходимо помнить, что у руководителя должно быть определенное недоверие к осведомительной информации и, следовательно, достаточное количество информационных источников.

Оптимизация процесса коммуникации

Существуют следующие направления оптимизации (повышения эффективности) деловой коммуникации:

- *Максимальное устранение или компенсация «шумов», или правило места и времени.* Эффективность любого сообщения, а в особенности — руководящего распоряжения, резко возрастает в случае минимизации шумов, способных повлиять на информационный обмен.

- *Увеличение каналов и использование разнообразных средств коммуникации, или правило коммуникативного разнообразия:* использование нескольких путей для передачи одного и того же сообщения, а также формулирование одной и той же информации в разных формах — вербальных и невербальных.

- *Осознание отправителем собственных фильтров, или правило понимания себя.* Отправителю важно контролировать не только свою речь и содержание сообщения. Необходим также контроль за его формой в той части, которая касается его внешнего «сопровождения» — мимикой, жестами, интонацией, позой. Например, очень важная информация, сообщаемая руководителем, сидящим в расслабленной позе, да еще интонацией с оттенком безучастности, вряд ли будет осознана сотрудником именно как важная, несмотря на ее содержательные характеристики.

- *Прогнозирование влияния «фильтров» получателя, или:*

- *правило «постоянной готовности к непониманию» и допущения за исполнителями «права на непонимание».* Распространенное заблуждение руководителя состоит в том, что его нельзя не понять.
- *правило «собственной неправоты».* При коммуникации всегда необходимо допускать, что личная точка зрения может быть неправильной. Это очень часто предостерегает от очень серьезных ошибок и грубых просчетов.
- *правило открытости* означает готовность к пересмотру своей точки зрения под влиянием вновь открывающихся обстоятельств, а также способность принимать и учитывать точку зрения собеседника.

Все эти правила в общем и целом говорят о необходимости учета психологических, физиологических, лингвистических и других барьеров коммуникации, которые могут повлиять на интерпретацию сообщения получателем.

• *Использование единой системы кодирования-декодирования сообщения, или правило адресата.* Необходимо стремиться говорить «на языке собеседника», то есть учитывать его жизненный и профессиональный опыт, индивидуальные особенности, культурно-образовательный уровень, его ценности и интересы.

• *Организация качественной обратной связи, или правило обратной связи.* Технически обратная связь может обеспечиваться посредством задавания контрольных вопросов или просьб повторить сделанное сообщение. Другой организационной формой обеспечения эффективной обратной связи является своеобразный стиль руководства — «политика открытых дверей», или «руководство не из кабинета».

• *Структурирование процесса коммуникации, или правило конкретности.* Следует избегать неопределенных, двусмысленных, расплывчатых выражений и слов, а без необходимости не пользоваться незнакомыми или узкоспециальными терминами, перегружать сообщение «профессионализмами».

Все выше сформулированные направления оптимизации коммуникативного процесса в организации во многом зависят от коммуникативного поведения руководителя.

Коммуникативное поведение руководителя

📌 Эффективно работающие руководители — это те, кто эффективны в коммуникациях.

Мескон, Альберт, Хедоури

С практической и теоретической точек зрения наибольшее значение имеют правила и требования, соблюдение которых лежит в основе эффективного коммуникативного поведения руководителя. Обеспечивая эффективность коммуникации, они являются и обязательным условием успешности управленческой деятельности в целом. И наоборот, неэффективные коммуникации рассматриваются как одна из главных причин плохого руководства; причем роль коммуникаций оценивается тем выше, чем выше уровень руководства.

Всю сферу коммуникативного поведения руководителя обычно подразделяют на несколько основных видов: *параллельные коммуникации*, сопровождающие выполнение всех управленческих функций и задач; *беседы*

(индивидуальные и коллективные) и *переговоры*; организация и проведение *деловых совещаний*; *публичные выступления* руководителя. Помимо этого, существуют и иные формы коммуникации — невербальные (мимика, пантомимика), а также письменные коммуникации. В последнем случае также сформулированы специальные требования, например, правила составления деловых писем [6]. Каждый из этих видов коммуникации, наряду с общими, предъявляет и специфические требования к речевому поведению руководителя.

Коммуникативное поведение руководителя предполагает прежде всего соблюдение требований *общей культуры речи*. Важнейшим среди них является соблюдение *лингвистических норм*. Как и любое иное поведение, речевое поведение подчиняется определенным социально установленным нормам, а их нарушение вызывает либо неодобрение, либо возмущение, а в крайних случаях оскорбляет сотрудников. К лингвистическим нормам относятся: грамотное произношение слов, корректное построение фраз, требование связности речи, требование избегать употребления ненормативной лексики, оптимальный подбор слов среди ряда синонимов, адекватная артикуляция в произношении, недопустимость «слов-паразитов» и т.д.

Люди теряют уважение к тем, кто не может говорить как следует; и они часто проникаются уважением к тем, кто манипулирует словами с необычайной легкостью.

Шибутани Т.

Далее, неотъемлемым компонентом культуры речи является требование *информационной насыщенности сообщения*. Объем высказывания должен соответствовать количеству информации, включенному в него. Слишком избыточная или, напротив, недостаточная по объему информация порождает многословие и вследствие этого негативную реакцию со стороны собеседника или же ведет к недостаточно полному ее пониманию и также снижает эффективность коммуникаций.

Эффективные коммуникации требуют *лаконичности* и *структурной простоты* построения фраз. Недопустимо строить высказывания, особенно руководяще-инструктивного плана так, что в силу их громоздкости к концу высказывания слушающий уже успевает забыть, о чем говорилось в начале.

Аналогичное требование предъявляется и к *сочетанию вербальных и невербальных* средств коммуникации. Речь обычно сопровождается жестикულიцией, мимическими и пантомимическими проявлениями. Их характер, а также мера выраженности должны быть адекватны содержанию самого высказывания, должны помогать понять его, быть иллюстративными.

Наконец, еще одним важнейшим требованием культуры речи выступает ее *адекватность особенностям адресата* — того, к кому она обращена. Это означает, что руководитель должен учитывать культурный уровень сотрудника, его профессиональные знания и компетентность, его личностные качества и опыт. Способность говорить «на разных языках» — важное умение руководителя, позволяющее ему «быть своим» в очень разных социальных и профессиональных группах.

Сочетание указанных требований является одним из условий коммуникативной компетентности руководителя.

▮ **Коммуникативная компетентность** — интегральное качество, синтезирующее в себе общую культуру и ее специфические проявления в профессиональной управленческой деятельности.

Коммуникативная компетентность наиболее полно и ярко проявляется в тех ситуациях, когда межличностное общение выходит на первый план, выступает главной формой организации взаимодействия руководителя с подчиненными или с другими руководителями — при проведении *бесед, совещаний и переговоров*.

Эффективный коммуникативный процесс основан на развитии эмоционального интеллекта руководителя.

▮ **Эмоциональный интеллект** — группа способностей, которые участвуют в осознании и понимании собственных эмоций и эмоций окружающих.

Люди с высоким уровнем эмоционального интеллекта хорошо понимают свои эмоции и чувства других людей, могут управлять своей эмоциональной сферой, и поэтому в обществе их поведение более адаптивно и они легче добиваются своих целей во взаимодействии с окружающими.

Эмоциональный интеллект складывается из следующих компонентов:

- самосознание
- самоконтроль
- эмпатия
- коммуникативная компетентность
- мотивация

Эмоциональный интеллект проявляется, в первую очередь, в обратной связи с подчиненными и структурировании процесса коммуникации.

Как уже говорилось, *обратная связь* — это любая ответная реакция получателя, свидетельствующая о его понимании сообщения отправителя. В реальной человеческой ситуации — по крайней мере, при прямом общении — обратная связь существует практически всегда, даже в тех случаях, когда отправитель сообщения не получает никакого явного ответа. Однако практика показывает, что чаще всего она бывает недостаточно эффективной (качественной). Качество обратной связи оценивается по тому, насколько успешно она выполняет свою главную функцию — сообщать собеседнику о своем понимании его сообщений. Для эффективной коммуникации необходимо уметь организовать качественную (эффективную) обратную связь.

▮ **Качественная обратная связь** — необходимый элемент эффективного общения, выполняющий следующие функции: (1) убеждение отправителя в том, что он услышан и правильно понят получателем, (2) убеждение получателя в том, что он правильно понял отправителя.

Таблица 2. *Отличие эффективной обратной связи от неэффективной*

<i>Эффективная обратная связь</i>	<i>Неэффективная обратная связь</i>
Осознанная	Неосознанная
Контролируемая	Спонтанная
Акцент на вербальном выражении	Выражен невербальный компонент
Своевременная	Несвоевременная
Полезная («по делу»)	Неадекватная («не по делу»)
Конкретная	Имеет общий характер
Описательная	Имеет оценочный характер
Достоверная	Сомнительная
Имеет целью помочь собеседнику	Имеет целью унижить, обвинить и пр.
Психологически комфортная	Активизирует психологическую защиту

Говоря о структурировании коммуникации, считаем нужным отметить, что каждая коммуникативная ситуация подразумевает определенный набор *схем* (рамоч, шаблонов, моделей, стандартов, «форматов», «протоколов»), по которым должно разворачиваться общение между людьми. Деловое и личностное общение имеют в своей основе различные схемы. Рассмотрим основные различия делового и личностного общения.

Таблица 3. **Отличие делового общения от личностного**

<i>Деловое общение</i>	<i>Личностное общение</i>
Отчужденная тематика, может меняться в зависимости от обстоятельств	Личностно значимая тематика, связана с внутренним миром общающихся
Тенденция к закрытости	Тенденция к открытости
Инструментальный характер	Целевой характер
Контроль речи и поведения	Спонтанность
Специфический язык и терминология	Естественный язык
Рациональный подход	Эмоциональная вовлеченность
Формализованный характер	Индивидуальный характер
Определенные рамки, зависящие от цели встречи («формат встречи»)	Зависимость от субъективных факторов, например, настроения партнеров
Акцент на взаимодействии	Акцент на взаимопонимании

Важно отметить, что преобладание организации личностного общения (а это встречается достаточно часто) провоцирует развитие игрового поведения сотрудников. Психологические игры используются в качестве своеобразной психологической защиты сотрудников. Использование игрового поведения позволяет сотрудникам обеспечить себе привилегии в коллективе, получить определенные выгоды. Чаще всего психологические игры мешают установлению конструктивных отношений между людьми, тормозят любое дело, снижают эффективность коллективных усилий. Но люди играют в них, так как они помогают поддерживать определенный уровень самоуважения, получать право на безответственность.

Вот примеры наиболее часто встречающихся психологических игр в организации:

Меня никто не замечает

Цель: снять с себя ответственность.

Способы достижения: подчиненный избегает руководителя, что в случае необходимости позволяет ему заявить, что он был брошен и им не руководили; провоцирует руководителя на грубость и незаконные действия, а потом занимает позицию обиженного. Нередко жалуется начальникам непосредственных руководителей; кокетливо заявляет, что порученное задание невыполнимо. При этом человек пытается выглядеть слабосильным, неспособным к серьезной работе.

Меня рвут на части

Цель: быть значимым в организации при этом ни за что не нести ответственность.

Способы достижения: любители этой игры стремятся получить как можно больше общественных нагрузок. «Перегруженность» делами позволяет им, с одной стороны, не выполнять серьезно ни одну из своих обязанностей, а с другой стороны, ссылаясь на занятость, отказываться от нелегких заданий, выполняемых большинством их коллег.

У меня ничего не получается

Цель: снять с себя ответственность.

Способы достижения: любители этой игры демонстрируют окружающим свою наивность, неспособность довести начатое дело до конца. В результате у окружающих возникает естественное желание оказать помощь, и, в конце концов, они полностью выполняют за «несчастливого» его обязанности.

Обездоленный начальник

Цель: снять с себя ответственность.

Способы достижения: сотрудник отказывается руководить группой людей, созданной на определенное время для решения назревшей эпизодической задачи, мотивируя свой отказ тем, что у него нет права наказывать людей, временно попавших ему в подчинение, а без этого якобы руководить невозможно.

Клоун

Цель: снять с себя ответственность.

Способы достижения: любители этой игры находятся почти в каждом трудовом коллективе. Клоун стремится доказать, что он чужак, не от мира сего, работа дается ему с трудом, да и просто не нужна ему. Он смеется, развлекает всех и никому не делает зла. Это придает ему уверенность, и он постепенно перестает полноценно работать, черпая удовлетворение и радость в оживлении товарищей при его появлении.

Ах, какой я хороший

Цель: поднять свой авторитет, вызвать уважение окружающих.

Способы достижения: применяются разные варианты этой игры. Это может быть как бы невзначай брошенная фраза о своих успехах, называются имена известных людей, якобы близких рассказчику. Игрок, таким образом, активно использует стратегию «увеличение шансов на вознаграждение».

Как руководителю реагировать на игры подчиненных?

- Целесообразно, игнорируя занимаемую сотрудником позицию, обнаружить ту сферу деятельности, где он сильнее своих коллег, и демонстрировать ему искреннее уважение за реальные успехи.
- Чтобы оказать воздействие на игрока, надо говорить о том, что он хочет.
- Не следует идти на поводу у игрока, подыгрывать ему.

Требования к проведению деловых совещаний

Подготовка к совещанию

До совещания

Руководителю необходимо ответить на следующие вопросы и выполнить следующие действия:

- Требуется ли вообще проводить данное совещание?
- Какие существуют альтернативы?
- Необходимо ли мое участие?
- Сократить число участников до минимума
- Выбрать оптимальное время
- Обеспечить оптимальные условия проведения
- Сформулировать оптимальную повестку
- Информировать участников о повестке за несколько часов (в сложных случаях — дней) до совещания.

Во время совещания

Руководителю необходимо соблюдать следующие правила:

- Начинать вовремя
- Согласовать правила совместной работы
- Использовать технологию конструктивной дискуссии
- Назначить ответственного за регламент и протокол
- Исключить паузы
- Контролировать дискуссию по ключевым точкам
- Контролировать движение к цели совещания
- Подводить итоги
- Заканчивать вовремя

После совещания

Руководителю необходимо соблюдать следующие правила:

- Проанализировать ход и результат совещания
- Контролировать выполнение решений
- Невыполненное перенести на следующее совещание
- Подробный отчет о совещании должен быть подготовлен и разослан в течение 1—2 дней. Этот документ может быть использован в качестве напоминания и для реализации механизма «действий-в-развитие».

• Проследить за тем, чтобы информацию о прошедшем совещании получили все, кто ее должен получить.

Вопросы для экспресс-оценки совещания:

1. Была ли цель совещания ясной?
2. Были ли получены заблаговременно повестка дня совещания и необходимые материалы?
3. Совещание началось вовремя?
4. На совещании присутствовали лица, чье участие было необходимым?
5. Ресурсы участников использовались надлежащим образом?
6. В достаточной ли степени совещание оставалось сконцентрированным на поставленных задачах?
7. Проявлял ли ведущий слишком много или слишком мало гибкости?
8. Соблюдалась ли технология группового обсуждения?
9. Была ли достигнута цель совещания?
10. Были ли четко определены задания, ответственные и сроки выполнения?
11. Какие фрагменты совещания вы считаете наиболее эффективными, и какие — наименее эффективными?
12. Что можно было бы сделать иначе?

Технологии группового обсуждения проблем

Групповая дискуссия (совещание)

Неорганизованное обсуждение не только поглощает рабочее время, но и вызывает разочарование и неприязнь друг к другу, не дает результата, провоцирует развитие конфликта. Однако стоит помнить, что 90% плодотворных идей возникает именно при контакте мнений.

Обмен мнениями называют дискуссией.

Без руководителя дискуссия обычно превращается в развлечение. Для того чтобы дискуссия была эффективной, руководитель должен: определить тему, цель, перечень обсуждаемых вопросов, время начала и окончания дискуссии, место проведения, время, отведенное на решение каждого вопроса, места, где можно познакомиться с информацией по каждому вопросу. В отсутствие лидера-организатора дискуссия не имеет позитивного результата.

Признаки эффективного ведущего дискуссии

- Ясно формулирует задачи собрания.
- Может распределить вопросы настолько разумно, чтобы даже самый робкий из участников собрания внес свой вклад в общее дело.
- Удерживает обсуждение в русле темы совещания.
- Умело останавливает частные разговоры, посторонние рассуждения, вмешательства.
- Быстро продвигает обсуждение от пункта к пункту.
- Способен переформулировать мысль сотрудника, выразить ее ясно и четко.
- Грамотно подводит итог (предварительный или окончательный) и делает резюме.
- Участники не боятся высказывать свои мнения, активно принимают участие в обсуждении.
- Результат обсуждения становится результатом действия всей «команды».

✍️ Лучших результатов добивается не обязательно тот, у кого самая умная голова, а скорее тот, кто лучше всех умеет координировать работу своих умных и талантливых коллег.

Джонс

Этапы дискуссии

I. Ориентация (установление фактов).

II. Оценка (мнения по поводу установленных фактов и возможные решения).

III. Контроль (принятие решения).

Задачи руководителя на каждом этапе обсуждения проблемы

I этап — Ориентация

По отношению к проблеме

Задачи

1. Сформулировать цель и тему обсуждения.
2. Установить время дискуссии.
3. Заинтересовать участников, создать необходимую мотивацию.
4. Добиться однозначного понимания проблемы всеми участниками.
5. Начать обмен мнениями (по возможности без оценок).

Средства

1. Объяснить, что обсуждается, каким может быть результат, в какой форме представлен.
2. Объявить участникам время, отведенное для дискуссии.
3. Изложить проблему в виде противоречия. Указать, в чем значимость проблемы, какие результаты может дать ее решение.
4. Попросить задать вопросы. Объяснить все непонятные моменты.
5. Предоставить слово желающим или предложить высказаться конкретным участникам. Руководителю не рекомендуется брать слово первым.

По отношению к группе

1. Способствовать установлению психологического комфорта.
2. Ориентировать на коллективное решение.

1. Познакомить участников дискуссии, если они не знакомы.
2. Можно сообщить о преимуществах группового решения.

По отношению к каждому участнику

1. Добиться того чтобы в дискуссии принимали участие все члены группы.
2. Активизировать пассивных участников.
3. Оказывать помощь выступающим.

1. Можно, например, установить порядок выступлений, если возникает затруднение с включением всех участников.
2. Например, обратиться к молчащему участнику с вопросом, просьбой помочь.
3. Внимательно выслушать каждого. Порекомендовать без боязни высказывать свои мнения, поскольку важно учесть все точки зрения.

II этап — Оценка

По отношению к проблеме

1. Собрать максимум предложений. Постараться осветить все аспекты проблемы.

2. Провести анализ собранных предложений.

3. Держаться «в русле» проблемы, не допускать отклонений от темы.

4. Помогать продвигаться вперед.

1. Выслушать каждого, выступать со своими предложениями только после того, как выслушаны мнения всех участников.

2. Подводить частичные итоги, выделять основные положения, делать предварительные выводы.

3. Тактично останавливать отклонившихся от темы, напоминать о целях и задачах дискуссии.

4. Если дискуссия топчется на месте, спросить: «Отличается ли эта мысль от той, которая была высказана только что?»

По отношению к группе

1. Поддерживать высокий уровень активности всей группы.

2. Поддерживать деловую атмосферу.

3. Не допускать личной конфронтации участников.

4. Поддерживать теплую, дружескую атмосферу.

1. Всем поочередно предоставлять слово. Не допускать затянувшихся диалогов и монологов, чрезмерной активности за счет других.

2. Требовать ясного изложения мыслей, уточнять неясные положения. Руководителю больше спрашивать и слушать. Самому стараться говорить меньше, но по существу.

3. Устранять недоразумения между участниками дискуссии. Пресекать оценочные суждения.

4. Например, использовать улыбку, поощрительные высказывания.

По отношению к каждому участнику

1. Уделять максимум внимания мнению каждого участника.

2. Требовать ясной аргументации.

3. Активизировать пассивных участников.

4. По возможности сохранять беспристрастность.

1. Внимательно выслушивать каждого участника. Преждевременно не прерывать говорящего.

2. Уточнять неясные положения, просить объяснить свою точку зрения.

3. Обратиться к ним с вопросом, попросить высказать свою точку зрения.

4. Уделять равное внимание, оказывать поддержку всем участникам.

III этап — Контроль

По отношению к проблеме

- | | |
|---|--|
| 1. Четкое и внятное подведение итогов. | 1. Четко сформулировать выводы, решения. |
| 2. Сравнить итог с поставленной целью. | 2. Напомнить цель, сопоставить с ней результаты дискуссии. |
| 3. Если тема не исчерпана, стимулировать продолжение дискуссии. | 3. Предложить группе продолжить дискуссию в следующий раз. |

По отношению к группе

- | | |
|--|--|
| 1. Принятое решение должно быть групповым. | 1. При подведении итогов учитывать по возможности мнения всех членов группы. Каждый должен высказать свое мнение по поводу группового решения. |
| 2. Помочь группе прийти к согласованному мнению. | 2. Умелая постановка вопросов, обобщение полученных результатов. |
| 3. Сохранить деловую, доброжелательную атмосферу, несмотря на возможную конфронтацию мнений. | 3. Подчеркнуть важность разнообразия предложений и подходов для нахождения оптимальной альтернативы. |

По отношению к каждому участнику

- | | |
|--|---|
| 1. Добиваться того чтобы у каждого или, по крайней мере, у большинства осталось чувство удовлетворения от участия в дискуссии. | 1. Подчеркнуть вклад каждого в общий итог. Не жалеть заслуженных похвал. Поблагодарить всех членов группы за участие в дискуссии. |
|--|---|

✍ Одно дело говорить много, другое — говорить по делу.

Софокл

Мозговой штурм

Метод, направленный на усиление творческого потенциала группы. Данный метод предусматривает соблюдение следующих правил:

1. Поощряется высказывание любых идей, относящихся к заявленной проблеме.
2. Никакая идея не критикуется.
3. Каждая идея записывается.
4. Участники высказываются по очереди.
5. Обсуждение, если необходимо, начинается только после того, как все идеи высказаны.
6. Все высказанные идеи принадлежат группе, а не отдельным участникам.

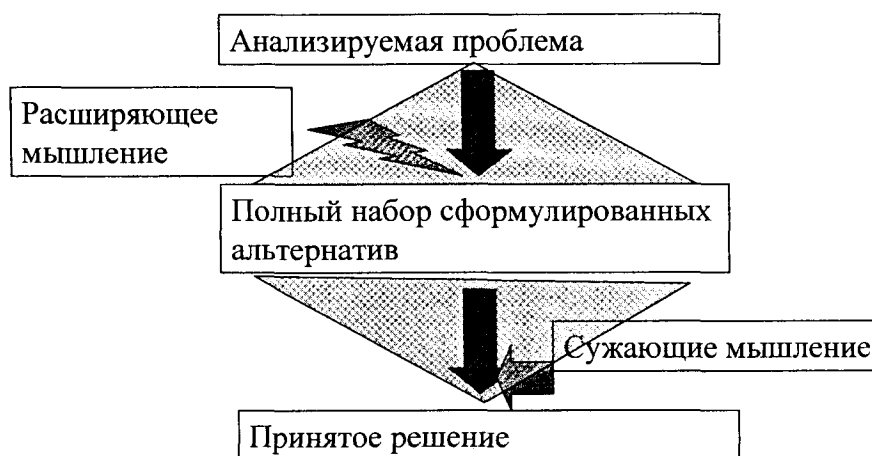


Рис. 5. Схема проведения мозгового штурма

Метод номинальной группы

Участники группы (7—10 человек) в течение 5 минут записывают свои предложения по решению проблемы.

Затем каждый по очереди представляет свои идеи, которые ведущим записываются на доске.

Идеи не обсуждаются.

На последнем этапе происходит тайное голосование или ранжирование каждым участником предложенных идей.

Групповым решением является математическая сумма голосов группы.

✍ Вместе люди могут совершить то, чего не в силах сделать в одиночку.

Д. Узбстер

Лабораторная работа

План работы и рекомендации к выполнению

1. Кратко охарактеризовать предприятие: вид деятельности, форма собственности, структура, количество персонала.
2. Проанализировать общий характер коммуникаций в организации (соотношение делового и личностного общения; схема продвижения информации в зависимости от структуры организации; преобладающие виды коммуникации). Анализ должен быть подкреплён примерами.
3. Проанализировать элементы коммуникативного процесса. Особое внимание уделить барьерам коммуникативного процесса. Анализ должен быть подкреплён примерами.
4. Проанализировать ошибки в коммуникативном процессе организации. Анализ должен быть подкреплён примерами.
5. Проанализировать коммуникативное поведение руководителя. Оценить его с точки зрения безопасности организации.
6. На основе проведенного анализа сформулировать и оценить угрозы в сфере общения, а также в сфере управления для безопасности предприятия.
7. Сформулировать возможные пути коррекции (уместные для данного предприятия) имеющихся угроз.

ГЛАВА 4

УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

Стимулирование персонала как управленческая функция

Высокие цели, перспективные планы, правильные решения, хорошая организация будут малоэффективными без обеспечения мотивации — заинтересованности исполнителей в реализации всего перечисленного. Поскольку суть менеджмента — это «достижение результата посредством других людей», нужно, чтобы они захотели делать то, что от них требуется.

✎ Единственный способ заставить человека сделать что-либо — это сделать так, чтобы он сам этого захотел.

Важно помнить, что мотивация может компенсировать многие недостатки других управленческих функций — например, недостатки в планировании или в организации. Однако скомпенсировать слабую мотивацию практически невозможно.

Первоначально считалось, что единственным стимулом к трудовой деятельности человека являются деньги (*человек экономический*). В рамках этого подхода были разработаны стимулирующие системы оплаты труда, основанные на жесткой связи зарплаты и результата, количества и качества произведенной продукции.

Хоторнские эксперименты, проведенные Э. Мейо, показали несомненную важность других стимулов: забота и уважение по отношению к сотруднику, возможность работать с приятными коллегами, стиль руководства. Таким образом, материальное стимулирование дополнилось разнообразными видами социальных вознаграждений, а в психологии управления появился термин *человек социальный*.

Современные подходы рассматривают работника как многогранную личность, которой движут разнообразные факторы. Сфера трудовой мотивации дополнилась потребностями более высокого уровня: в достижении, в самоуважении и признании, в самовыражении и самосовершенствовании. При этом стимулирование сотрудников, а, точнее, формирование конструктивной,

направленной на достижение целей организации (безопасной) мотивации по-прежнему остается одной из самых сложных проблем психологии управления.

Управленческая функция стимулирования (мотивирования) тесно связана с проблемой *мотивации трудовой деятельности* в целом, а значит, является очень широкой. Мы рассмотрим только те ее аспекты, которые наиболее важны в профилактике негативных явлений, связанных с информационными утратами в организации. Во-первых, это мотивация *исполнительской* деятельности. Она требует анализа основных мотивов трудовой деятельности — того, к чему должен обращаться руководитель, организующий свои стимулирующие воздействия. Во-вторых, это мотивация деятельности *руководителя*, выявление ее специфики. В-третьих, это методы воздействия на мотивацию сотрудников. В практике управления все эти аспекты тесно взаимосвязаны.

Понятие мотивации

▢ **Мотивация** — это процесс, начинающийся с физиологической, социальной или психологической потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение, направленное на достижение цели (удовлетворение потребности).

▢ **Потребность** — это состояние организма, которое возникает всякий раз, когда нарушается физиологическое, психологическое или социальное равновесие.

Получение результата — это по сути удовлетворение потребности. Можно сказать, что результат в виде удовлетворенной потребности является завершением мотивационного процесса.

Понятие внешней и внутренней мотивации

Длительное время в психологии доминировали так называемые результативные подходы к изучению мотивации. Они отвечают на вопрос, почему человек трудится, следующим образом: человек хочет получить *результат*, а за него — вознаграждение и через это вознаграждение удовлетворить свои потребности. Сами же потребности, возникая, усиливаясь и становясь для человека все более насущными (например, чувство голода), приводят к возникновению так называемых *гомеостатических кризисов* — к

нарушению оптимального состояния организма, к росту напряженности, которая и «толкает» человека на ее снятие, на преодоление кризиса. После того как потребность удовлетворяется, она теряет актуальность, кризис проходит, а гомеостаз восстанавливается.

Однако в 20-е гг. XX в. американские ученые Р. Вудвортс и А. Уайт показали, что человеческому организму, помимо гомеостатических, результативных потребностей, присуща и врожденная *потребность функционировать* — видеть, слышать, чувствовать, испытывать возбуждение, действовать, стремиться к чему-либо и т.д. Эта потребность приводит к активности, которая выполняется не ради какого-либо результата, а ради самого процесса действия. *Деятельность*, а не ее результат, сама активность являются «удовлетворителями» этой потребности. Она носит, таким образом, процессуальный характер. Это активность, выполняемая ради нее самой и того чувства удовольствия, которое возникает от ее процесса. Такая побудительная сила получила название *внутренней мотивации*. Данная потребность, а также формирующаяся на ее основе мотивация имеют кардинальное отличие от результативно-гомеостатических потребностей. Последние теряют свою актуальность после их удовлетворения. Иначе с процессуальными потребностями: они не только не теряют своей актуальности, а, наоборот, усиливаются в ходе и в результате активности, направленной на их удовлетворение. Например, чем больше мы заняты любимым и интересным делом и чем большую радость оно приносит, тем больше хочется его продолжать. Внутренние — процессуальные — потребности являются поэтому принципиально ненасыщаемыми, имеют антигомеостатический характер [6]. Благодаря им личность развивается, а не только удовлетворяет свою нужду в чем-либо. Все это заставляет различать две основные мотивационные системы — системы внешней и внутренней мотивации. Они относительно независимы друг от друга, но, безусловно, взаимосвязаны. Важно также помнить, что мотивационный комфорт может быть достигнут лишь в случае полноценного функционирования обеих этих систем. Система внутренней мотивации имеет ряд специфических особенностей, проявляющихся даже в наименее развитых ее формах:

- *Стремление к новизне*: прекращение поступления информации извне вызывает сильнейшие негативные эмоции и столь же сильную потребность компенсировать «информационное голодание». Если это невозможно, возникает

состояние сенсорной депривации, которое может привести к серьезным нервно-психическим расстройствам.

- *Стремление к двигательной активности:* потребность в элементарной двигательной активности является простейшим проявлением, формой внутренней мотивации.

- *Стремление к эффективному и «экономному» освоению мира и поведению в нем:* не просто активность, но и стремление к выбору наиболее эффективных ее форм, приводящих к лучшим результатам, также считается одной из самостоятельных и врожденных потребностей. Ее удовлетворение рассматривается как источник сильных положительных эмоций.

- *Стремление к самодетерминации:* человеку присуща потребность «ощущать себя причиной своего поведения», быть хозяином себя и своего поведения. И наоборот, ему свойственна потребность «сопротивляться» отношению к нему как к средству, управлению им извне. Человек склонен считать, что именно его «Я» есть главный источник его поведения, вести себя так, чтобы укрепить это мнение.

- *Стремление к самоактуализации* тесно связано с предыдущей особенностью. Оно проявляется в том, что человек не просто рассматривает свое «Я» как главную причину своих поступков, но и стремится максимально полно реализовать эту причину. Это потребность человека «осуществить то, что он может осуществить» (А. Маслоу), полностью реализовать свой личностный потенциал.

Выше уже было сказано, что между системами внешней и внутренней мотивации существует взаимосвязь, а точнее, достаточно сложные и закономерные отношения:

- реализация внешних мотивов может усиливать внутренние мотивы;
- реализация внутренних мотивов может приводить к формированию новых — более сложных, результативных (внешних) — мотивов, чем интереснее работа, тем большего хочется в ней и через нее достичь;
- в случае существенного преувеличения внутренней мотивации (гипертрофия внутренней мотивации) может произойти снижение внешней мотивации (человек настолько поглощен самим процессом деятельности и получает от него столь сильное удовлетворение, что результаты отходят на второй план, становятся субъективно незначимыми);

- в случае существенного увеличения внешней мотивации (гипертрофия внешней мотивации) может существенно снижаться мотивация внутренняя вплоть до ее разрушения.

Что касается взаимодействия внутренней и внешней мотивации в трудовой деятельности в психологических исследованиях были установлены следующие закономерности:

- если внешнее вознаграждение за какую-либо деятельность достаточно высоко и, в особенности, если оно не вполне пропорционально объективно достигаемым результатам этой деятельности, реальному вкладу в нее субъекта, происходит заметное снижение интереса к самому процессу деятельности (даже если он изначально имел место);

- человек, первоначально побуждаемый мотивацией к процессу деятельности (интересом к ее содержанию, своей увлеченностью — то есть внутренними мотивами), постепенно, под влиянием все более ощутимых внешних стимулов, чаще всего — материальных, начинает переключать свои мотивационные устремления именно на них. Работа превращается в «погоню за результатом» (вознаграждением).

Реализация руководителем функции стимулирования (мотивирования) должна строиться на основе учета как внешних, так и внутренних мотивов подчиненных. Подчеркнем, что нарушение баланса в ту или другую сторону ведет к снижению общей мотивации. Еще более важно то, что при этом имеет место не только снижение, но и деформация мотивационной сферы. В погоне за результатом, в увлечении при этом наиболее легкими и, казалось бы, наиболее действенными — внешними, чаще всего материальными, стимулами происходит деструкция внутренней мотивации. При низкой лояльности сотрудника к своему предприятию деформация мотивационной сферы становится угрожающей для безопасности организации. Поэтому лучшим вариантом организации системы стимулирования является пропорциональное — оптимальное — сочетание внешних и внутренних стимулов, обеспечивающее функционирование обеих мотивационных систем.

Первичные и вторичные мотивы

<p>▣ Мотивы — это устойчивые побуждения к действиям, направленным на удовлетворение потребностей.</p>
--

Первичные мотивы имеют врожденную биологическую природу. Первичные мотивы призваны снижать напряжение, вызванное тем или иным физиологическим дефицитом.

Вторичные мотивы — это приобретенные мотивы, которые имеют социально-психологическую природу; их часто называют социальными мотивами. Установлено, что вторичные мотивы имеют наибольшее значение в организационном поведении, чем первичные мотивы.

Виды вторичных мотивов

Потребность в достижениях	<ul style="list-style-type: none"> • Действовать лучше конкурентов, коллег • Достигать сложных целей или даже превосходить их • Решать сложные проблемы • Успешно справляться с трудными заданиями • Находить лучшие пути выполнения чего-либо
Потребность в социальной безопасности	<ul style="list-style-type: none"> • Иметь гарантированную работу • Быть защищенным от потери доходов или экономического краха • Быть огражденным от последствий болезни и нетрудоспособности • Быть защищенным от физических увечий или опасных условий труда • Избегать заданий или решений, связанных с риском неудачи или обвинений
Потребность во власти	<ul style="list-style-type: none"> • Влиять на людей так, чтобы они меняли свои позиции или поведение • Контролировать людей и их деятельность • Властвовать над другими • Иметь возможность контролировать информацию и ресурсы • Наносить поражение своим оппонентам или врагам
Потребность в статусе	<ul style="list-style-type: none"> • Иметь соответствующую машину и носить соответствующую одежду • Работать в престижной компании и занимать хорошую должность • Иметь диплом соответствующего университета • Жить в престижном районе • Иметь привилегии менеджера высшего уровня
Потребность в принадлежности	<ul style="list-style-type: none"> • Нравиться окружающим • Быть принятым группой или командой • Работать с людьми, которые настроены по-дружески и готовы к сотрудничеству • Поддерживать гармоничные взаимоотношения и избегать конфликтов • Участвовать в приятной общественной деятельности

Особенности трудовой мотивации

Элементы трудовой мотивации

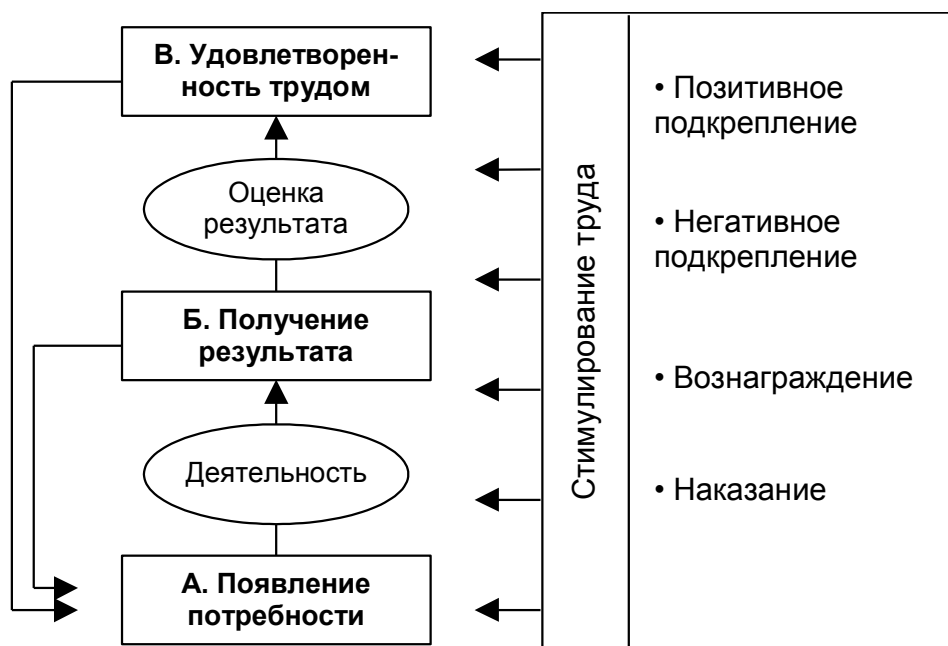


Рис. 6. Процесс трудовой мотивации

Спецификой трудовой мотивации является наличие в ней еще одного процесса — оценки результата, и последующего за ним состояния — удовлетворенности трудом.

Оценка результата труда

В основе любой оценки лежит сравнение. Существует пять основных способов оценки результатов чьей-либо деятельности:

- сравнение с возможным идеальным положением дел;
- сравнение с требованиями нормативных документов;
- сравнение со степенью достижения цели деятельности;
- сравнение с результатами, достигнутыми другими людьми, выполнявшими аналогичную работу;
- сравнение с положением дел в начале деятельности.

Презентация результатов

▫ **Самопрезентация** — это процесс управления впечатлением других людей, при котором человек определенным образом подает себя, результаты своего труда окружающим, пытаясь контролировать процесс их восприятия.

Руководителю необходимо быть внимательным и видеть мотивы, которыми руководствуется человек для управления впечатлением.

Исследования показали, что, стремясь представить результаты своего труда, человек, как правило, придерживается двух возможных *стратегий*:

Недопущение наказания — когда работник стремится свести к минимуму ответственность за какое-либо отрицательное событие, неудачу. При этой стратегии для человека характерно:

- *поиск обоснований*: плохо себя чувствовал, был занят другим делом, это не моя обязанность и т.д.;

- *извинения*: «виноват, больше не буду», создается впечатление раскаяния, убежденность в том, что человек может анализировать и исправлять свои ошибки;

- *отстранение*: когда работник стремится возложить ответственность за неудачу на других, может, например, по секрету сообщить руководителю, что лично он был против.

Увеличение шансов на вознаграждение — когда работник хочет выглядеть лучше, ассоциироваться с положительным результатом. При этой стратегии для поведения человека характерно:

- *приписывание* — когда работник стремится, чтобы его роль в успехе, реальная или воображаемая, стала известна начальству;

- *наращивание* — когда усилия уже оценены положительно, работник может стремиться создать впечатление, что значение результата гораздо больше, чем все думают;

- *указание преград* — когда работник указывает на наличие преград (плохое самочувствие, обстоятельства, нехватка времени и т.д.), которые ему пришлось преодолеть, но тем не менее добиться успеха;

- *ассоциирование* — когда работник делает все, чтобы его видели в нужное время, с нужными людьми и в нужной ситуации.

Удовлетворенность трудом

▮ **Удовлетворенность трудом** — это позитивное эмоциональное состояние, которое является результатом оценки сотрудниками своей работы и своего профессионального опыта с точки зрения того, насколько хорошо эта работа удовлетворяет важные для них потребности.

Таблица 4. **Факторы, влияющие на чувство удовлетворенности трудом**

Оплата труда	Сумма денежного вознаграждения (заработная плата и льготы) за работу, воспринимаемая с учетом социальной справедливости (соотнесенная с вознаграждениями других работников) и соответствующая персональным ожиданиям
Собственно работа	Мера, в которой трудовые задания воспринимаются автономными, интересными, интеллектуальными и предоставляют возможность успешного обучения и принятия ответственности, дают определенный статус и не ведут к чрезмерному психофизическому утомлению
Личностный интерес к работе	Труд как осознанная и желаемая форма существования человека (например, трудоголики и лентяи)
Возможности продвижения по службе	Наличие возможности для роста и разных форм карьерного продвижения, с учетом субъективной ценности вознаграждения
Стиль руководства (лидерства)	Способность руководителя проявлять интерес и заботу о подчиненном, оказывать техническую и моральную поддержку, конструктивно урегулировать конфликты
Степень участия в принятии решений	Создание руководителем климата вовлеченности сотрудников в процесс принятия решений
Коллеги	Степень компетентности сослуживцев, уровень их готовности оказать социальную и психологическую поддержку (доброжелательность, помощь, совет, комфортность, сотрудничество), степень близости их базовых ценностей
Условия работы	Создание условий, удовлетворяющих индивидуальные физические потребности и облегчающих решение поставленных задач. Хорошие (чисто, светло, эргономично) условия умеренно способствуют удовлетворенности трудом

Если работник удовлетворен, следует ли ожидать от него большей результативности? Еще раз подчеркнем, что исследования не подтверждают непосредственную связь между удовлетворенностью трудом и такими традиционными показателями результативности работы, как количество и качество работы. Но результативность можно рассматривать и как проявление

различных желательных форм поведения сотрудников: наставничество, помощь другим, лояльность и др.

Таким образом, удовлетворенность трудом напрямую не определяет производительность труда, но влияет на многие другие факторы. Так, удовлетворенность трудом влияет на снижение текучести кадров. При высокой удовлетворенности трудом меньше прогулов, лучше показатели здоровья.

Удовлетворенность трудом влияет на необходимые для безопасности организации составляющие отношения сотрудника к своему предприятию: лояльность и благонадежность.

▮ **Преданность организации (лояльность)** — это сильное желание оставаться членом этой организации; желание прилагать максимум усилий в интересах данной организации; твердая убежденность в корпоративных ценностях и принятие целей данной организации.

Лояльность предполагает следующие параметры: со стороны организации — удовлетворение ведущих потребностей работника; со стороны работника — наличие и развитие личностных качеств, делающих лояльность возможной и естественной. Специалисту по информационной безопасности важно знать, что лояльность может быть *имитационной*. Имитационная лояльность возникает, когда личностный потенциал лояльности мал и мотивация к лояльности незначительна. Сотрудник создает видимость лояльности, так как понимает, что это необходимо. Имитационную лояльность, как правило, демонстрируют сотрудники-приспособленцы.

▮ **Благонадежность** — готовность сотрудника не предпринимать действий, которые могут быть расценены как нарушение законов, норм, традиций организации.

С позиций любого типа корпоративной культуры неблагонадежным может считаться сотрудник, придерживающийся иных ценностей. В этом смысле такие типы сотрудников как «приспособленцы» и «бунтари», безусловно, являются группами риска. Важно помнить, что «приспособленцы» в данном случае более опасны для организации, так как «бунтари», часто открыто выражающие свои несогласие и протест, как правило, прозрачны и понятны.

Группы риска в трудовой мотивации

Сотрудники с рентной ориентацией. Под рентной ориентацией понимается отношение к организации как к источнику дополнительных

(помимо зарплаты) доходов. Сотрудники с рентной ориентацией стремятся извлечь максимальную выгоду от своего присутствия в организации: от мелких краж (например, канцелярских принадлежностей) до продажи сведений об организации.

Сотрудники с негативной мотивацией. Эти сотрудники изначально неблагонадежны, так как их трудовая мотивация не связана с успешностью и эффективностью организации: «работаю, потому что больше нигде», «найду что-нибудь лучше — уйду», «главное, чтобы платили, остальное меня не касается».

Сотрудники, не удовлетворенные трудом. Выше уже говорилось, что причины неудовлетворенности трудом различны. В зависимости от этого возможны различные негативные явления с их стороны.

Ключевые специалисты. С одной стороны, профессионалы – высоко надежные люди. Они умеют хранить информацию, дорожат своей репутацией, склонны следовать стандартам и регламентам. С другой стороны, все чаще приходится встречать факты покупки ключевых специалистов, а это крайне небезопасная ситуация.

Сотрудники с зависимостями (алкоголизм, игромания). Установлено, что зависимости разрушающе воздействуют на мотивационную сферу человека и личность в целом. В результате человек начинает руководствоваться единственной потребностью – необходимостью удовлетворения зависимости. Очевидно, что зависимые люди чрезвычайно уязвимы и доступны для воздействия.

Сотрудники из группы псевдоактива. Мотивация сотрудников группы псевдоактива и угрозы, связанные с ней, будут проанализированы в главе 5 данного пособия.

Оптимизируемые специалисты. Это сотрудники, которых можно характеризовать как обиженных. Они могут нанести вред организации в отместку за свое увольнение.

Обслуживающий персонал. Известно, что немалую роль в информационных утратах играет обслуживающий персонал. Поэтому отношение к данной категории персонала как к «ничего не понимающей» и «не на что не способной» крайне некорректно. Отметим, что именно такая позиция по отношению к обслуживающему персоналу часто встречается в практике управления.

Сотрудники, находящиеся в кризисном состоянии. Известно, что кризисные состояния дезорганизуют человека, существенно изменяют его эмоциональность и когнитивную сферу. Такие сотрудники могут быть очень подвержены внешнему влиянию. Одной из задач специалиста по безопасности является своевременное выявление сотрудников, которые находятся в тяжелой жизненной ситуации: утрата близкого человека, наличие финансовых долгов, крупных кредитов, тяжелая болезнь члена семьи, необходимость дорогостоящего лечения, финансовые потери и т.д.).

Специалисты, приглашенные для отдельных видов работ (срочный трудовой договор). Это наименее связанная с организацией часть персонала, следовательно, наименее ответственная и совершенно нелояльная.

Сотрудники, не адаптированные в организации (новички, сотрудники, находящиеся в роли омега, противник). Новым сотрудникам часто необходимо время, чтобы принять культуру организации, они могут допустить ошибку в сфере информационной безопасности по незнанию. Тех сотрудников, которые «выпадают» из коллектива или находятся в позиции борцов, часто можно отнести к категории непризнанных и, как следствие этого, обиженных.

Неформальные лидеры представляют угрозу в случае их принадлежности к конфликтующей или теневой субкультуре.

Способы профилактики и коррекции угроз, исходящих от групп риска персонала

1. Грамотный прием на работу (наличие квалифицированной процедуры подбора кадров).
2. Наличие в организации регламентов, устанавливающих ответственность специалистов в информационной сфере.
3. Психологическая работа с персоналом: адаптация новых сотрудников, профилактика и урегулирование конфликтов и т.д.
3. Наличие процедуры безболезненного для организации увольнения.
4. Наличие механизма обратной связи с сотрудниками.

Концепции трудовой мотивации

Теория А. Маслоу

Известно, что А. Маслоу предложил иерархию потребностей, включающую пять основных уровней. Рассмотрим иерархию потребностей применительно к трудовой мотивации (табл. 5).

Таблица 5. **Иерархия потребностей применительно к трудовой мотивации**

<i>Название потребности</i>	<i>Содержание потребности</i>	<i>Пути удовлетворения потребности</i>
Базовые (первичные, врожденные, физиологические, биологические) потребности	Голод, жажда, сон, стремление избегать боли и пр.	Оплата труда, комфортные условия труда
Потребность в безопасности	Ощущение защищенности и стабильности	Стабильная трудовая занятость, медицинское страхование, социальные пособия и гарантии, пенсия
Потребность в причастности и любви	Чувство сопричастности, общности, единения	Участие в формальных и неформальных группах, позитивный микроклимат в коллективе
Потребность в признании и уважении (самоуважении)	Ощущение своей значимости, компетентности	Титулы, статусные символы, продвижение по службе, ритуалы чествования
Потребность в самовыражении (самоактуализации)	Реализация своего индивидуально-личностного потенциала	Возможность для личностного роста, для проявления творческих способностей

Напомним, что высший уровень (потребность в самоактуализации) является, по мнению Маслоу, редко достигаемым, и для многих людей он выступает скорее как некий идеал развития. А. Маслоу утверждал что, только около 1 % людей («выдающихся людей») могут претендовать на этот высокий уровень.

При этом часто более важными и актуальными для большинства людей оказываются потребности более низкого уровня. Например, если человек сильно голоден, то ему довольно сложно размышлять (мечтать) о реализации своего творческого потенциала.

А. Маслоу и его последователи предполагали, что «создание условий для реализации потребностей работника приведет к повышению его положительного отношения к труду, к росту признаков удовлетворенности и, как следствие, к более высокой производительности труда» [20]. Эта фраза не бесспорна, как показывает практика, наибольшая часть работников стремится удовлетворить в процессе труда первые три уровня.

Рассуждая о возможностях использования теории А. Маслоу в менеджменте, М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури отмечают, что руководителю «нужно тщательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими» и всегда помнить о том, что «эти потребности меняются» [16].

Практическая психология управления постоянно критикует теорию Маслоу. Действительно, практика показывает, что тезис Маслоу: «удовлетворенный работник — это лучший работник» далеко не всегда подтверждается. Более того, развитие работника и организации осуществляется посредством переживания и преодоления кризисов. У работника, чьи потребности в труде удовлетворены, проблем нет (тем более кризисов), значит, и нет развития.

Также постоянно подвергается сомнению тезис о том, что удовлетворение потребностей низших уровней автоматически приводит к тому, что актуальными становятся потребности более высоких уровней. Например, часто приходится наблюдать, когда работник, получая высокую зарплату и имея комфортные условия труда, не стремится к самореализации. Стимулирование работников, которым «ничего не надо, потому что у них все есть» является одной из самых актуальных проблем современной психологии управления. «Все» в данном случае — это стабильная трудовая занятость, зарплата, нормальные условия труда. А руководители, в свою очередь, часто жалуются на то, что очень трудно найти работника, который бы стремился к профессиональному росту, самосовершенствовался, относился бы к своей работе с ответственностью и творчеством.

Теория мотивации (ERG) К. Альдерфера

Данная теория является вариантом развития идей А. Маслоу. К. Альдерфер исходил из предположения о существовании трех базовых потребностей [33]:

- потребностей, связанных с существованием (existence);
- потребностей в общении с другими людьми (relatedness);

- потребностей в росте (growth).

От начальных букв и происходит название теории — ERG.

В отличие от теории А. Маслоу, между этими базовыми потребностями нет иерархической зависимости, потребности могут влиять на человека одновременно. При этом если какая-то потребность не удовлетворяется в полной мере (например, потребность в общении), то человек может в целом удовлетворить себя в труде, ориентируясь на другие потребности (например, свою потребность в росте). Таким образом, по мнению К. Альдерфера, разные потребности способны компенсировать друг друга.

Данная теория в большей степени, чем теория А. Маслоу, учитывает разнообразные индивидуальные характеристики работников. Многие исследования подтверждают правомерность и работоспособность теории К. Альдерфера.

Мотиваторно-гигиеническая (двухфакторная) теория мотивации Ф. Герцберга

Автор исходил из предположения о том, что существуют основные потребности двух типов:

- потребности-мотиваторы, «ответственные за удовлетворенность работой»;
- гигиенические потребности, ответственные за неудовлетворенность работой [33].

Потребности-мотиваторы — это потребности высшего уровня, стимулирующие высокую производительность труда. Это может быть, например, уровень ответственности работника, его притязания, ориентация на развитие и карьерный рост.

Ф. Герцберг считал, что данные потребности близки к потребности в самоактуализации в теории А. Маслоу. Для удовлетворения этих потребностей нужна творчески организованная работа, предполагающая преодоление трудностей и требующая от работника определенных знаний, умений и опыта.

Гигиенические потребности в теории Ф. Герцберга больше соответствуют физиологическим потребностям в теории А. Маслоу. Сама неудовлетворенность работой — это результат гигиенических потребностей (потребностей более низкого уровня). Они непосредственно не связаны с выполняемой работой и включают такие внешние параметры рабочей обстановки, как организационная

политика, разумное руководство (справедливое распределение объемов работы, гибкие темп и график работы), физические условия на рабочем месте и др.

Ф. Герцберг полагал, что «работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой», то есть мотиваторами они не являются [16]. Ф. Герцберг считал, что если потребности-мотиваторы действительно стимулируют человека работать как можно лучше и формируют у него позитивное отношение к своим обязанностям, то почему бы не реорганизовать работу таким образом, чтобы оптимизировать удовлетворение этих потребностей? Усилия, направленные на реорганизацию работы, он назвал «обогащение содержания работы»:

- следует избавить работников от излишнего контроля со стороны менеджмента. Этим на работника возлагается бóльшая ответственность за результаты работы;

- там, где это только возможно, рабочие должны создавать не детали, а, по возможности, завершенные агрегаты или узлы. Подобный подход будет благоприятствовать тому, что рабочие поймут, какое место их труд занимает в общем производственном процессе;

- регулярно и постоянно снабжать работников обратной связью о производительности их труда и о качестве работы, но не передавать информацию через супервизоров, а обращаться непосредственно к исполнителям;

- следует настраивать работников на выполнение новых, нестандартных заданий и на то, чтобы они становились специалистами в решении каких-то конкретных задач или в выполнении определенных операций [33].

Теория потребности в достижениях Д. Мак-Клелланда

В начале 50-х гг. XX в. мотивацию достижений активно изучали Д. Мак-Клелланд и его коллеги. Результаты этих исследований, проведенных в разных странах, показали, что успешные предприниматели, независимо от того, к какой культуре они принадлежат, стабильно демонстрируют большую потребность в достижениях.

На основании исследований были выявлены три основные группы характеристик, присущих людям с ярко выраженным стремлением к достижениям:

- предпочитают работать в таких условиях, которые позволяют им при решении разнообразных проблем брать ответственность на себя;
- проявляют склонность к заранее «просчитываемому» риску и ставят перед собой реальные и достижимые цели;
- постоянно нуждаются в признании своих заслуг и в обратной связи, им необходимо знать, насколько хорошо они работают [33].

Говоря о мотивации работника, Д. Мак-Клелланд писал, что людям в трудовой деятельности присущи три основные потребности:

- Потребность во власти как желание воздействовать на других людей. Д. Мак-Клелланд отмечал, что «тех людей, у которых наивысшей является потребность во власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании, а основой является потребность к проявлению своего влияния, надо заблаговременно готовить к занятию высших руководящих должностей» [16].

- Потребность в успехе. Здесь предполагается умеренный риск, личная ответственность. Это означает, что менеджеры должны ставить перед такими людьми задачи с умеренной степенью риска или даже с возможностью неудачи, а также делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

- Потребность в причастности. Это ориентация работников на общение, на оказание помощи другим людям, на признание их со стороны референтных групп. Это также предполагает ориентацию. Для мотивации таких людей менеджеры должны давать им работу, позволяющую развивать социальные контакты.

Теория «Х» и теория «Y» Д. Мак-Грегора

Автор теории исходил из предположения о том, что менеджер может, управляя различными аспектами поведения, прямо или косвенно регулировать, изменять поведение сотрудников на рабочем месте.

Среди основных контролируемых менеджером факторов можно выделить следующие:

- задания, которые получает подчиненный;
- формальные аспекты выполнения заданий;
- временные параметры выполнения заданий;

- организационные ресурсы, переданные в распоряжение подчиненных для выполнения задания;
- организационную среду, в которой подчиненный выполняет задания;
- текущий контроль выполнения задания;
- ожидания или уверенность подчиненного, что он сможет выполнить работу в срок в соответствии с требованиями менеджера;
- ожидания и уверенность подчиненного, что невыполнение задания будет должным образом наказано;
- ожидания и уверенность подчиненного, что успешное выполнение задания будет должным образом вознаграждено;
- диапазон вознаграждений/наказаний подчиненного;
- степень автономности выполнения задания и самостоятельности решения проблем, связанных с работой.

На основе учета этих факторов Д. Мак-Грегор выделил два основных подхода (теории), которые менеджеры реально используют для управления подчиненными:

- *теория «X»*, в основе которой лежит предположение о том, что работники не хотят работать и их надо заставить это сделать;
- *теория «Y»*, в основе которой лежит обратное предположение о том, что работники хотят эффективно трудиться и им надо в этом помочь.

Ориентируясь на теорию «X», менеджеры должны руководствоваться следующим:

- работники генетически ненавидят работу и, если есть возможность, избегают ее;
- так как работники ненавидят работу, то для того чтобы они трудились для достижения целей организации, их необходимо принуждать, контролировать и грозить им наказанием;
- работники избегают ответственности и нуждаются в постоянном контроле и руководстве;
- превыше всего работниками ценится гарантированность рабочего места, и они практически лишены честолюбивых замыслов.

Если же менеджеры ориентируются на теорию «Y», то они руководствуются следующими соображениями:

- работники воспринимают труд как такой же естественный для человека процесс, как отдых или игра;

- люди способны к самоорганизации и самоконтролю, если они заинтересованы в своей деятельности;

- все работники стремятся к ответственности и к свободе принятия решений, связанных с выполнением работы;

- все работники наделены высоким уровнем изобретательности и воображения, которые редко используются в современной индустриальной жизни; креативность, готовность к творчеству характерна не только для менеджеров, но и для рядовых работников.

Сам Д. Мак-Грегор считал, что большинство менеджеров больше ориентируются на теорию «Х» и этим совершают большую ошибку — не используют творческий потенциал своих подчиненных.

Надо отметить, что простота и ясность данной теории сделали ее в свое время достаточно популярной среди менеджеров.

Позже Д.Мак-Грегором, О. Шелдоном, В. Оучи была сформулирована «Теория Z», которая в значительной мере является развитием «теории Y» с учетом современного (во многом японского) опыта менеджмента. В ней формулируются следующие принципы максимально полного использования мотивационного потенциала работника:

- гарантия занятости и создание обстановки доверительности;

- создание атмосферы корпоративной общности, преданности фирме;

- необходимость постоянного внимания руководства к исполнителям, максимально частые контакты между ними;

- гласность внутрифирменной информации, общность целей и ценностей руководства и рядовых работников;

- создание атмосферы общей ответственности;

- предоставление возможно большей свободы в выборе средств работы; создание «духа доверия» работнику;

- особое внимание к социальным контактам исполнителей по «горизонтали», то есть к неформальным связям.

Теория характеристик работы Дж. Ричарда Хэкмана и Г. Р. Олдхэма

Стремясь более детально изучить вопрос о том, какие именно параметры позволяют реально обогатить труд (идеи, обозначенные Ф. Герцбергом),

Дж. Р. Хэкман и Г. Р. Олдхэм разработали теорию мотивации, основанную на таких факторах труда, которые коррелируют с удовлетворенностью и трудовой дисциплиной персонала.

Основной тезис теории заключается в следующем: если работа соответствует определенным параметрам, которые вызывают положительные эмоции у работников, то эти эмоции и становятся мотивирующими факторами труда. При этом, если работники видят, что параметры их труда изменяются в лучшую сторону, это также будет стимулировать их к более качественному труду.

Хэкман и Олдхэм сформулировали следующие принципиально важные параметры работы [33]:

- разнообразие навыков: мера использования на рабочем месте различных навыков и способностей. Чем больше навыков и умений требуется для выполнения работы, тем она привлекательнее для исполнителя;

- идентичность рабочего задания: более привлекательна та работа, результатом которой является нечто цельное, а не фрагмент или деталь, как обычно, например, бывает на сборочном конвейере;

- важность работы: значение выполняемой работы для жизни и благополучия коллег и клиентов;

- автономность: мера самостоятельности, которую работник может проявить при планировании и организации выполнения задания;

- обратная связь: объем информации об эффективности и качестве его труда, получаемой работником.

Для того чтобы эти параметры стали реальностью на производстве, Хэкман и Олдхэм предложили *рекомендации* для реорганизации производства:

- следует объединить фрагментарные, специализированные операции так, чтобы осязаемым результатом труда стал по возможности более заверченный объект. При этом исполнителю понадобится более разнообразный набор навыков и возрастет идентичность работы;

- последовательность выполнения отдельных заданий должна подчиняться естественной логике работы, результатом которой должен стать заверченный предмет; при этом возрастают как идентичность работы, так и ее значимость;

- работникам нужно дать возможность выходить напрямую на клиентов или на тех, кто использует результаты их труда; это благоприятствует приобретению ими более разнообразных навыков, большей автономности и обратной связи;

- работникам нужно предоставить право брать на себя ответственность за выполнение заданий и контролировать их; при этом у них появляется возможность приобрести новые навыки, возрастают идентичность работы и ее значимость;

- следует позаботиться о том, чтобы работники регулярно получали информацию о том, насколько хорошо они справляются со своими обязанностями; это делает обратную связь более эффективной.

В своей книге «Психология труда» (2004) О. Г. Носкова приводит примеры исследований, подтверждающих эффективность «обогащения труда» [20]:

- опыты Д. Хардинга и В. Мэннига по обогащению труда при сортировке ягод. В этих опытах большие и неудобные лотки были заменены на более мелкие и удобные, что сразу же повысило производительность в 2 раза. Правда, у пожилых работниц этот эффект оказался ниже, чем у молодых. Молодые работницы отмечали, что у них возникло ощущение прогресса при выполнении заданий, уменьшились «психогенная усталость» и скука;

- опыты Д. Кокса и К. Шарпа на операциях по сборке электрических выключателей повысили производительность труда (от 4 до 18 %), как только были «уменьшены порции выпускаемой продукции» и она приобрела характер большей завершенности. При такой, казалось бы, незначительной реорганизации заданий заметно уменьшилась монотонность труда, что и дало прирост производительности;

- Йельский технологический проект Ч. Вокера и Р. Геста. В результате изучения работы на конвейерных линиях автозаводов были сформулированы особенности работы на конвейере:

- рабочий не имеет контроля над темпом трудового процесса и уровнем своей выработки (эти факторы заданы администрацией — скоростью конвейера);
- конвейер рассчитан на максимально простые движения работников, что ведет к их повторяемости, однообразию, монотонии;
- рабочий не может ничего усовершенствовать (ни инструментов, ни способов работы), он только исполнитель;
- рабочий не может оценивать качество своей работы, так как не видит ее результатов;

- сознательный контроль рабочего — поверхностный (зрительный контроль за состоянием материала и оборудования), работнику не надо думать о работе, но нет возможности думать о чем-то другом;
- между конвейерными операциями нет различий в уровне квалификации, поэтому у рабочего нет профессионального роста, продвижения.

Указанные особенности конвейерного труда закономерно приводят к чувству обезличенности, отчуждению, фрустрации.

Теория общих ожиданий В. Врума

В. Врум назвал свою теорию «валентно-инструментальной теорией общих ожиданий» или VIE-теорией (Valence-Instrumentality-Expectancy). Автор исходил из того, что люди делают выбор, ориентируясь на воспринимаемые ими ожидания вознаграждений, которые должны последовать, если они будут вести себя определенным образом.

При этом Врум отмечал, что психологическая ценность (валентность) ожидаемого вознаграждения для разных людей будет разная.

По этому поводу М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури отмечали: «Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. В этой связи можно отметить интересный случай, произошедший в страховой фирме, известной одному из авторов. Для мотивации агентов руководство фирмы объявило, что те, кто выполнит свой план, за счет фирмы поедут с женами на Гавайи на две недели. Руководство было потрясено, когда после начала этой программы некоторые лучшие агенты перестали выполнять план. Оказалось, что перспектива поехать на Гавайи даже бесплатно, но со своими женами, далеко не всеми воспринималась как награда» [16].

Таким образом, данная теория исследует мотивы труда, которые могут мобилизовать персонал на достижения. Например, считается, что в глазах многих людей положительную валентность имеют такие результаты, как увеличенная зарплата и более высокий уровень ответственности. Для большинства опасные условия труда имеют отрицательную валентность. Но в каждом конкретном случае все это нуждается в дополнительных проверках. Врум подчеркивал, что «результат может разочаровать нас и удовлетворить нас

меньше, чем мы ожидали, однако именно уровень ожиданий определяет нашу готовность прикладывать максимум усилий для его достижения» [33].

Ключевыми понятиями теории являются:

- *результат* как «некое следствие правильного поведения». Например, зарплата, продвижение по службе, удовлетворенность профессиональными достижениями и т.п. как вознаграждение за правильное поведение;

- *валентность* как «сила предпочтения индивида в отношении данного результата». Этот уровень часто отражает субъективную удовлетворенность результатами труда, имеющую некоторый вероятностный уровень. Индивид предполагает, а то и «просчитывает», насколько он будет удовлетворен результатом;

- *ожидания* — это «субъективно оцениваемая вероятность получения результата в случае выбора данной поведенческой стратегии». Сами ожидания могут быть двух типов:

- ожидания в отношении взаимосвязи между усилиями индивида и непосредственно полученным результатом труда («это предполагаемая вероятность успешного выполнения задания при условии приложения соответствующих усилий»);
- «ожидания относительно вероятностной взаимосвязи, или корреляции, между двумя следствиями, например исполнением и вознаграждением» («это предполагаемая вероятность получения индивидуально значимого результата при условии успешного выполнения какой-либо задачи»).
- В. Врум выделил следующие три важнейших аспекта своей теории, которые связаны между собой и часто определяют не только поведение работников, но и выбор стратегии управления ими:
- работники должны решить, готовы ли они вести себя определенным образом, например не опаздывать на работу, соблюдать правила техники безопасности или увеличивать производительность труда, чтобы вероятность достижения определенного результата (вероятность того, что их ожидания оправдаются) была достаточно высокой;
- работники должны определить, приведет ли этот результат к достижению других результатов: например, приведет ли трудовая дисциплина к получению премии (то, что называется в теории «инструментальность», когда определенное поведение рас-

сматривается как «средство», или «инструмент», реализации определенных ожиданий (результатов));

- работники должны решить, достаточно ли ценны для них подобные результаты, чтобы стать мотиваторами определенного поведения (валентность) [33].

«Эффективность и применимость на практике валентно-инструментальной теории общих ожиданий В. Врума подтверждается результатами многочисленных исследований, — отмечают Д. и С.Шульцы. — Чем больше мы хотим получить вознаграждение, ценность которого для нас бесспорна, тем усерднее мы готовы трудиться ради него» [33].

Отечественный исследователь О.Г. Носкова считает, что, применяя теорию ожиданий В. Врума на практике, менеджер должен стремиться к «созданию эффективной системы организации труда для получения на выходе максимально продуктивно и качественно работающих людей. Для этого менеджеры должны:

- проектировать способы стимулирования и оплаты труда, опираясь на выделенные в теории закономерности: определенные усилия приводят к определенным результатам, которые дадут ожидаемое вознаграждение, которое с высокой степенью вероятности окажется значимым для данного человека и побудит его к качественному исполнению ожидаемых от него действий;

- донести до сознания каждого работника особенности действующей в организации системы вознаграждений;

- понимать потребности каждого работника (в их развитии) и формы вознаграждений, имеющие для них высокую валентность» [20].

Теория справедливости Дж. Стэйси Адамса

По мнению Дж.Стейси Адамса, мотивация зависит от того, насколько справедливым человеку кажется отношение к нему на работе. В основе представлений о справедливости лежит наша оценка собственного труда (вклада) и того результата (вознаграждения), которое мы получаем за свой вклад.

В основе представлений о справедливости лежит следующий механизм: неосознанно люди определяют отношение «того, что на выходе, к тому, что на входе» и мысленно сравнивают его с аналогичными показателями, которые, как человеку кажется, имеют его коллеги. «Если человек приходит к выводу, что он получает меньше, чем коллеги, то «возникающее вслед за этим чувство

напряжения или неравенства» заставляет человека действовать, делать что-то для восстановления справедливости. Если же человек приходит к выводу, что у него отношение вознаграждения к усилиям (вкладу) такое же, как и других, значит справедливость не нарушена».

В дальнейшем последователи Дж. Стейси Адамса выдвинули предположение о существовании трех паттернов реакции на справедливость или несправедливость. Сам характер реакции определяется личными качествами людей:

- благожелательные люди часто чувствуют себя комфортно, когда оказывается, что коллег ценят выше, чем их, и испытывают чувство угрызения совести в обратной ситуации;

- люди, чувствительные к проявлениям несправедливости (именно они и являются «героями» теории справедливости), убеждены в том, что вознаграждение должно соответствовать затраченным усилиям. Такой человек чувствует себя несчастным, если его недооценивают, и виноватым — если переоценивают;

- «ненасытные» люди убеждены в том, что все полученное ими — результат их собственных заслуг. Удовлетворить их может только явно чрезмерное вознаграждение, недооценка или оценка по заслугам им одинаково не по душе [20].

Важно помнить, что применимость теории справедливости в практике менеджмента вызывает существенные сложности:

- сложно реализовать принцип справедливости в полной мере;
- субъективное восприятие справедливости у людей разное и изменчивое и зависит часто от сугубо психологических факторов (самооценка, например);

- много неясностей с методами формирования у сотрудников чувства справедливости в организации. Например, в некоторых организациях пытаются решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда за счет сохранения сумм выплат в тайне. Заметим, что на отечественных предприятиях эта практика активно используется. Вот что пишут по этому поводу М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури в работе «Основы менеджмента»: «К сожалению, это заставляет людей подозревать несправедливость и там, где ее на самом деле нет. Кроме того, если сохранять 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» [16].

Практика постоянно показывает, что там, где сохраняются в тайне размеры зарплаты, создаются условия для процветания воровства и приписок, а информация о зарплате становится выгодным товаром, средством шантажа, постоянным источником сплетен и слухов. Все это существенно снижает уровень информационной и психологической безопасности организации.

Модель Л. Портера — Э. Лоулера

Эту модель нередко называют «комплексной», включающей в себя элементы теории ожиданий В. Врума и теории справедливости Дж. Адамса. Согласно данной теории результаты труда зависят от трех переменных:

- затраченных усилий;
- способностей и характерных особенностей человека;
- осознания им своей роли в процессе труда.

Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит:

- от ценности вознаграждения;
- от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением.

При этом достижение требуемого уровня результативности может повлечь за собой:

- внутренние вознаграждения (чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения);
- внешние вознаграждения (похвала руководителя, премия, продвижение по службе).

Между всеми выделенными выше элементами существуют определенные взаимоотношения. Например, удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций). Сами вознаграждения могут быть оцениваемы для организации в целом или для конкретного сотрудника, а это позволяет учитывать индивидуальные ожидания работников и т.п.

Как отмечали М. Мескон и др., «один из наиболее важных выводов Л. Портера и Э. Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению, и это прямо противоположно тому, что думают на этот счет большинство менеджеров». Многие менеджеры до сих пор находятся «под

влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше». Данная теория и результаты исследований на основе модели Л. Портера и Э. Лоулера показали, что «высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его» [16].

Модель Л. Портера и Э. Лоулера показала, в частности, что «мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных отношений», а сама может быть следствием правильно организованной работы.

Значение данной теории еще и в том, что она «показала также, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждение, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимосвязанной системы» [16].

Теория постановки целей и «цикл высокопроизводительного труда» Э. Лока

Э. Лок считал, что основной источник нашей мотивации к труду можно охарактеризовать с точки зрения достижения какой-либо конкретной цели. Цель зависит от того, что мы намерены делать в ближайшем будущем. Например, мы можем поставить цель закончить университет с отличием, добиться повышения заработной платы, которое позволит нам решить жилищную проблему и т.д. А для реализации всего этого нам нужно усердно работать, то есть именно привлекательные цели мотивируют наш труд.

Исследования, проведенные в рамках данной теории, показали, что:

- люди, имеющие определенные цели, работают лучше, чем те, кто их не имеет;
- конкретные цели — более сильные мотиваторы, нежели цели более общего характера;
- труднодостижимые цели — более сильные мотиваторы, чем цели, которые достигаются без особого труда;
- нередко труднодостижимые цели достигаются ценой отказа от других важных действий, например отказ от помощи коллегам (работник целиком концентрируется на трудной цели);
- слишком трудные цели могут оказать на мотивацию и результативность труда негативное воздействие.

Индивидуальная приверженность целям определяется тем, насколько решительно человек настроен на их достижение. Исследования выявили три группы факторов, влияющих на приверженность человека целям:

внешние факторы:

- люди, наделенные властью;
- влияние товарищей;
- вознаграждение, получаемое извне (например, повышение зарплаты как «внешняя оценка» успешности труда);

интерактивные факторы:

- уровень соперничества в организации;
- возможность участвовать в постановке целей;

внутренние факторы:

- потребность в достижениях;
- выносливость;
- агрессивность и склонность к соперничеству;
- успешность в достижении трудных целей;
- высокая самооценка;
- внутренний локус-контроль (когда результаты деятельности объясняются своими собственными способностями и усилиями, в отличие от внешнего локус-контроля, когда результаты своей деятельности объясняются влиянием других людей или обстоятельств).

На основе теории постановки целей была разработана более полная теория, получившая название «*Цикл высокопроизводительного труда*». В ней большее внимание уделяется когнитивным факторам, а также учитывается взаимосвязь мотивации и удовлетворенности [33].

Условно выделяются следующие стадии цикла.

1. Цикл начинается с *требований, предъявляемых работой, со связанных с ней целей и требующих решения проблем.*

Выделяются разные виды целей:

- которые ставят перед собой сами работники;
- которые ставят перед работниками менеджеры;
- цели, предполагающие участие в совместных действиях с другими членами коллектива.

Но все эти цели автоматически не приводят к улучшению производственных показателей, хотя и могут усиливать мотивацию труда. Должны быть дополнительные факторы — «модераторы труда». Эти модераторы «влияют на силу взаимосвязи целей и качества труда».

Конкретные и непростые цели усилят мотивацию и приведут к более высоким производственным показателям, если у работников:

- достаточно высок уровень способности выполнить задачу;
- есть приверженность цели;
- есть обратная связь и информация о том, как они приближаются к цели;
- высокая самоэффективность или высокий уровень ожиданий, связанных с тем, чтобы работать хорошо;
- конкретные задания не слишком трудные, но в итоге они позволяют достичь сложных целей.

Если есть достаточно трудные цели и все вышеперечисленные модераторы, то можно переходить ко второй стадии цикла: влиянию целей на работу.

2. На второй стадии выделяются различные «механизмы-медиаторы», которые можно рассматривать как некие «универсальные стратегии выполнения задания». Это могут быть, например, направленность нашего внимания, наша готовность работать сверхурочно и т.п.

Механизмы-медиаторы (или стратегии-медиаторы) призваны переводить цели на язык конкретных действий и прямо влияют на повышение производительности труда.

3. На третьей стадии цикла подчеркивается *роль вознаграждения за хорошо выполненную работу*. Вознаграждения, которые должны последовать за достижением поставленных целей, сами могут играть роль побудительных мотивов. При этом сами вознаграждения могут быть материальными — зарплата, премия, дополнительные выплаты — либо нематериальными — повышение уверенности в завтрашнем дне, улучшение взаимоотношений с коллегами и руководством и т.п. Важно здесь то, что работник испытывает «чувство удовлетворенности от сделанной работы».

Главное заключается в том, что «высокая удовлетворенность скорее является результатом высокопроизводительного труда, нежели его причиной», иными словами, «сначала — результативный труд», а мотивация при этом больше связана с «познанным чувством удовлетворенности от качественного труда» [33].

Модель Портера — Лоулера послужила одним из оснований для формулирования еще одного направления в теории мотивации — *теории «трудовых инвестиций»*.

Ее главное положение состоит в следующем: чем бóльшие усилия человек прилагает к своей работе, чем более она является для него стимулирующим и привлекательным фактором («работа как ценность»), тем выше результативность деятельности и удовлетворенность ею. Иначе говоря, чем более человек «вкладывает самого себя» (инвестирует свою личность) в труд, тем он становится не только результативнее, но и мотивированнее. Особо следует подчеркнуть, что функцией инвестирования являются не только результаты труда, но именно удовлетворенность от него. Невозможно, считают представители этого подхода, добиться высокой мотивации без значительных личных усилий (вложений) в работу самой личности.

Одним из следствий этого вывода является важное положение данной теории, подтвержденное многочисленными исследованиями: оказалось, что и результативность, и удовлетворенность тем больше, чем выше исполнители расценивают величину своего вклада в общий результат совместной деятельности. Если они чувствуют зримый и существенный вклад их личных усилий в общее дело, то это повышает и их отдачу, и их удовлетворенность, и их мотивацию. Кроме того, чем выше человек расценивает уже достигнутые общие результаты в качестве обеспеченных за счет его деятельности, тем выше его мотивация, тем в большей степени он считает себя обязанным интенсивно и эффективно работать и дальше. Иначе говоря, мотивированность и интенсивность труда есть прямая функция от так называемых *накопленных инвестиций* — от всей суммы усилий, вложенных человеком в работу организации.

Теория инвестиций имеет существенное практическое значение для организации управления, для деятельности руководителя. Она показывает, что именно величина инвестирования подчиненными своего труда в достижение корпоративных целей является одним из сильных мотивирующих факторов, содействует повышению общей эффективности организации. Следовательно, можно и нужно повышать меру субъективных инвестиций, а через это — влиять на повышение результативности деятельности организации.

Теория модификации поведения С. Латенса и Р. Крейтнера

Данная теория во многом опирается на исследования Б.Ф. Скиннера и его идею «подкрепления мотивации». В соответствии с этим подходом основным инструментом изменения организационного поведения выступает «контролируемый менеджером мотивационный процесс, в основе которого лежит выявление функциональных, или желательных, видов поведения и их подкрепление» [4].

В основе подхода Б.Ф. Скиннера — вычленение в поведении отдельных операций, каждую из которых можно контролировать определенным подкреплением.

Это позволяет каждую такую операцию (контролируемую и подкрепляемую) сделать объектом управления. А это, в свою очередь, позволяет поставить вопрос об управлении конкретным поведением, например при выполнении определенного задания на всем его протяжении.

Подобная логика применима и к управлению мотивацией в условиях производства. «Так, разбивая оплату работы на минимальные элементы и изменяя коэффициенты того или иного раздела оплаты, менеджер может в большей или меньшей мере подкреплять требуемые элементы поведения подчиненного. Изменение ситуации бизнеса или его целей, отраженное в смене приоритетов оплаты, немедленно ведет к модификации поведения подчиненных, например к усилению желания повысить свою квалификацию или больше времени находиться на рабочем месте» [18].

Подход Б.Ф. Скиннера применим и к разработке политики безопасности предприятия: подкрепление различными стимулами соблюдения (и/или стремления к соблюдению) сотрудником регламентов в сфере информационной безопасности.

Сам процесс воздействия на поведение включает следующие шаги:

- определение проблемы или желательных изменений в поведенческих терминах. Типичный вопрос может выглядеть так: «Какое изменение поведения работника приведет к выполнению этой задачи?»;
- разработка мер, позволяющих оценить поведение и его изменения;
- оценка поведения и наглядное изображение полученных результатов;
- коррекционное вмешательство: выявление последствий (например, вознаграждение), которые способствуют желательному поведению, и их использование только для желательных изменений;

- соотнесение вознаграждения с результативностью;
- повторное измерение и оценка поведения.

Особое внимание при этом уделяется «познанному поведению» (то, что Б.Ф. Скиннер называл «оперантом») в отличие от реактивного поведения. Исследования показали, что «закрепляется то поведение, которое каким-либо образом вознаграждается или поощряется».

Фундаментальные *принципы модификации* поведения были сформулированы С. Латенсом и Р. Крейтнером:

- исследователь имеет дело исключительно с наблюдаемыми поведенческими явлениями;
- основным поведенческим показателем является частота конкретного поведения;
- наблюдение за поведением осуществляется в рамках конкретных обстоятельств.

Таким образом, в основе модификации поведения — наблюдение за поведением сотрудников и внушение сотрудникам «определенных представлений, ожиданий, инструментальности (способов поведения) и валентностей (значимости данного поведения для конкретных работников)» [26].

Ф. Латенс и Р. Крейтнер разработали специальную «модель ситуационного управления поведением», которая представляет собой программу из пяти основных шагов: выявление; изменение; анализ; коррекция; оценка.

Основные стратегии модификации поведения:

- положительное подкрепление* приводит к результатам с положительной валентностью и увеличивает вероятность того, что нужное поведение повторится и закрепится в будущем;
- отрицательное подкрепление* используется для того, чтобы «отсрочить или вообще исключить определенное поведение с отрицательной валентностью», что также может увеличить вероятность желательного поведения;
- наказание* рассчитано на то, чтобы уменьшить частоту нежелательных реакций. Но «в большинстве производственных ситуаций такая стратегия относительно неэффективна, так как она часто приводит к нежелательным последствиям, а ее влияние нередко ощущается лишь в момент наказания»;

• *исключение подкрепления* — это «процесс, при котором изучение реакции, действия или поступки не подкрепляются», то есть фактически не замечаются. Иначе говоря, «менеджер пытается внушить ожидание, валентность и инструментальность, равные 0» [4].

В целом, как считает А. Н. Занковский, «модификация поведения означает попытку обеспечить большую ясность и наглядность в отношении того, насколько цели и поступки индивида соответствуют целям организации» [4].

Ниже, говоря о методах управления мотивацией персонала, мы снова вернемся к стратегиям модификации поведения.

Концепция трудовой мотивации Дж. Аткинсона

В данной теории акцент делается на потребности человека в достижении. Сама эта потребность рассматривается Дж. Аткинсоном как вариант потребности в самоактуализации (по А. Маслоу). Потребность в достижении проявляется в двух основных побуждениях:

- потребности достигать успеха;
- потребности избегать неудачи.

Стремление к достижению успеха — это «сила, вызывающая у индивида действия, ведущие к достижению результатов» и проявляющаяся в направлении, интенсивности и настойчивости человека, выполняющего эти действия. Стремление к избеганию неудачи — это «сила, подавляющая у индивида выполнение действий, способных, по мнению субъекта, привести к провалу» [20].

По мнению Дж. Аткинсона, конфликт между этими стремлениями образует некоторую результирующую мотивационную тенденцию, определяющую реальное поведение человека. Причем эта результирующая тенденция успеха или избегания неудачи сводится «исключительно к предвосхищению аффективной самооценки после успеха или неудачи» (Дж. Аткинсон говорит в этой связи о «гордости» или, соответственно, о «стыде») [30].

Дж. Аткинсон разрабатывает «модель выбора риска». Суть модели сводится к тому, что «индивид с той или иной степенью выраженности мотивов стоит перед задачей, которую он с определенной вероятностью может решить». Модель Дж. Аткинсона объясняет различные параметры мотивированного поведения, и прежде всего — индивидуальные различия в выборе степени трудности задач (выбор задач и уровень притязаний), продолжительности и ориентации будущих действий по их решению, а также различия в усилиях по

их решению. Интересен вариант использования модели применительно к проблеме выбора профессии. Исследования показали, что «индивиды, мотивированные на избегание неудачи, в своих желаниях приобрести ту или иную профессию будут, скорее всего, руководствоваться заниженными или завышенными требованиями, в то время как индивиды, мотивированные на успех, осуществят более реалистичный выбор» [30].

Исследования показали также, что для начинающих работников больше характерно стремление к достижению успеха, а для работников более старшего возраста преобладающим становится стремление избегания неудачи.

Концепция «состояния потока» М. Чиксентмихайи

Есть такие профессии, в которых работники целиком отдаются делу, забывают о себе, о своих проблемах и неудачах, испытывают особый эмоциональный подъем. Такие состояния М. Чиксентмихайя назвал *«состоянием потока»*. Примеры профессий, часто требующих от работника полной мобилизации и самоотдачи: хирург, каскадер, спасатель, музыканты-исполнители, спортсмены и т.п.

М. Чиксентмихайя выявил факторы, от которых зависит возникновение и развитие «состояния потока» и на основе этого попытался выяснить, насколько можно эти состояния контролировать или целенаправленно создавать.

М. Чиксентмихайя предлагает модель главных составляющих, от которых зависит возникновение «состояния потока». Модель имеет вид декартовых координат. По вертикальной оси — усложняющиеся «вызовы» работы (проблемы, которые требуют своего решения), по горизонтальной оси — навыки данного работника (от примитивных до самых совершенных). Все это позволяет рассмотреть различные сочетания:

- беспокойство, тревога появляются на пересечении сложных «вызовов» и слабых навыков;
- апатия возникает при слабых «вызовах» и слабых навыках;
- скука появляется на пересечении слабых «вызовов» и хорошо развитых навыков;
- «поток» наслаждения от работы возникает на пересечении сложных «вызовов» и хорошо развитых навыков.

Как отмечает О. Г. Носкова, если бы стало возможным целенаправленно создавать «состояния потока», то «профессиональный труд мог бы вытеснить

социально неприемлемые формы получения такого рода ярких впечатлений, как азартные игры, употребление наркотиков и пр.» [20].

Говоря об управлении человеческим фактором, заметим, что эта теория, безусловно, применима в диагностике особенностей трудовой мотивации отдельных сотрудников.

Исследования отношения к труду в работах отечественных ученых

Первой в России научной попыткой проанализировать отношение человека к труду стала «Программа исследования личности в ее отношении к среде» А.Ф. Лазурского и С.Л. Франка, выпущенная в 1912 г. Позже, в 1960 г., идеи этих авторов развил В.Н. Мясищев в своей работе «Психология отношений».

В 20-е гг. XX в. А. К. Гастев разработал систему научной организации труда (НОТ), в немалой степени основанную на идеях Ф.У.Тейлора. Но если Тейлор главное внимание уделял таким факторам развития производства, как «техника» и «организация», то А. К. Гастев больше подчеркивал роль «людей». На этой основе он разработал *«теорию трудовых установок»*.

Основополагающий тезис А. К. Гастева — «никакая техника не поможет, если не появится, не воспитается новый тип работника» [9]. Именно воспитание «трудовой культуры» в широком смысле становится, по Гастеву, важнейшим фактором развития производства.

Воспитание нового работника предполагает:

- формирование готовности работать в коллективе, причем личное должно стать менее важным, чем общественное (коллективное);
- приветствуется трудовой энтузиазм (это вполне согласуется с ценностями, доминировавшими в советской России 1920-х гг.);
- дух соревнования (социалистического соревнования, отличавшегося от капиталистической конкурентности тем, что «все делают общее дело — строят социализм, а затем и коммунизм», а не только заботятся о личной выгоде);
- стремление к досрочному выполнению планов (это также согласуется с ценностями социалистического общества);
- важной составляющей новой «трудовой культуры» является высокая степень сознательности работников, то есть понимание ими своей роли в общем социалистическом строительстве;
- постоянная направленность работника на совершенствование своих знаний и трудовых навыков, на развитие своей общей культуры и т.п.

Важно заметить, что в условиях социальных катаклизмов (кризисов, войн) данный подход оказался очень эффективным, что и подтверждается опытом советской системы (успехи в индустриализации страны; победа в войне, основанная на взаимодействии фронта и трудового тыла; быстрое восстановление хозяйства страны в послевоенные годы и так далее). В современной психологии управления постоянно подчеркивается, что «воспитательная» составляющая — важный фактор формирования лояльности сотрудников. Практика постоянно подтверждает данный тезис: организации с сильными традициями коллективного взаимодействия демонстрируют более высокий уровень приверженности сотрудников, а распространение нужных идей на уровне идеологии предприятия – условие профилактики негативных явлений в сфере информационной безопасности.

В отечественных исследованиях трудовой мотивации необходимо отметить работы В.А. Ядова «Человек и его работа» (1967), и «Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности» (1979). Сам В. А. Ядов назвал свою теорию теорией *«иерархической структуры диспозиций личности»*.

В результате своего первого исследования В.А. Ядов установил, что «ведущим специфическим фактором, определяющим отношение рабочего к труду как потребности личности или как к средству существования, является содержание труда» [20]. Оказалось, что даже зарплата стимулирует труд лишь при условии высокого содержания самого труда. Но при этом высокая зарплата может выступать как компенсирующий фактор непривлекательного содержания.

Итак, современный менеджмент предлагает достаточное количество необходимых выводов в сфере диагностики и управления трудовой мотивацией персонала. Задача специалиста по безопасности — корректно использовать имеющийся опыт в разработке политики безопасности предприятия.

Управление трудовой мотивацией

Существует два исходных принципа создания системы стимулирования:

- система стимулирования должна быть ориентирована не только на *часть* всех потребностей работника (обычно — материальные), а на все присущие ему типы и виды потребностей;
- система стимулирования должна адекватно выявлять и учитывать реальный вклад каждого исполнителя в итоговый результат и обеспечивать стимулирование, пропорциональное этому вкладу.

Если второй принцип предполагает использование организационных средств, то реализация первого базируется на психологических представлениях о строении мотивации личности. В связи с этим функция стимулирования (мотивирования) рассматривается как наиболее «психологичная» среди всех управленческих функций. Сущность функции стимулирования и роль в ее обеспечении со стороны руководителя состоят, таким образом, в создании системы, удовлетворяющей этим двум указанным принципам.

Типичными ошибками в реализации управленческой функции стимулирования на российских предприятиях являются:

1. Абсолютизация материальных мотивов — наиболее частая, хотя и вполне объяснимая ошибка управления. Очевидно, что в определенных границах и особенно в сочетании с еще одним стимулом — страхом наказания за невыполнение работы — эта система («политика кнута и пряника») вполне жизнеспособна. Вопрос, однако, в том, является ли она *лучшей*. Эти стимулы, хотя и являются очень важными, все же не единственные и не позволяют полностью реализовать мотивационный потенциал личности.

2. Отсутствие процесса оценки. Эта ошибка — результат житейского убеждения в том, что факт получения работником зарплаты демонстрирует ему, что он оценен положительно.

3. Наличие конфликта в процессе оценки результата труда. Эта ошибка возникает по причине того, что руководитель и подчиненный пользуются различными способами оценки одного и того же результата труда.

4. Использование наказания как почти единственного метода стимулирования мотивации. Реже на предприятиях можно наблюдать сочетание наказания и вознаграждения. Подкрепление как метод стимулирования встречается очень редко. Заметим, что подкрепление не используется

руководителями не столько по причине его большей сложности в сравнении с наказанием, сколько по причине незнания о нем.

Методы стимулирования труда

Стимулирование трудовой мотивации можно рассматривать в качестве специфической формы обратной связи, присутствующей в мотивационном процессе.

▮ **Обратная связь** — получение информации о деятельности работника, о достижении результатов, об оценке его поведения. Обратная связь является одним из основных условий модификации поведения и совершенно необходима для эффективного научения чему бы то ни было.

Получаемая работником обратная связь может быть двух видов:

- *процессуальная*, когда он получает информацию о том, как изменить свое поведение, чтобы достичь поставленной цели (например, критическое или поощряющее высказывание);
- *результатирующая*, когда человек получает оценку конечного результата деятельности (например, благодарность, премия и т.д.).

Одной только результирующей обратной связи бывает достаточно в случае выполнения знакомой или хорошо структурированной и ясной задачи. Однако когда ситуация для человека новая, для эффективного обучения необходимо, чтобы он получал еще и процессуальную обратную связь.

Эффективная обратная связь должна быть позитивной (или нейтральной), оперативной (своевременной), наглядной (конкретной) и адресной.

▮ **Стимул** — объективный фактор внешней среды, влияющий на поведение человека.

▮ **Подкрепление** — это то, что повышает вероятность желаемой (ожидаемой) ответной реакции, стимулирует ее повторение или усиливает ее.

Позитивное подкрепление повышает вероятность ожидаемой реакции тем, что демонстрирует желаемые последствия этого поведения. Например, одобрение действий работника может усилить его ориентацию на выполнение задания, то есть может стать позитивным подкреплением.

Негативное подкрепление повышает вероятность желаемого поведения тем, что прекращает или устраняет его нежелательные последствия. Например, качественная деятельность работника может стимулироваться присутствием мастера на участке, поскольку она не дает мастеру возможность устроить «разнос».

▮ **Вознаграждение** — это вид результирующей обратной связи, которая несет функцию позитивной оценки результата труда работника и необязательно предполагает повторение его поведения.

Обычно говорят о *материальном* вознаграждении: деньги, продукция и пр. и *нематериальных* формах вознаграждения, направленных на непосредственное удовлетворение социальных потребностей: признание, похвала, внимание и пр.

Важно заметить, что вознаграждение становится вознаграждением только в том случае, если оно выражено в форме, желаемой для работника.

▮ **Наказание** — это все, что ослабляет поведение и уменьшает вероятность его повторения. Наказание обычно заключается в применении нежелательных действий, появлении пагубных последствий или устранении желательных последствий.

Широкое распространение в практике управления получило представление о высокой эффективности наказания как метода модификации поведения работников. В то же время психологические исследования показали, что наказание фактически всегда стимулирует лишь эмоцию страха и связанный с ней только один тип поведения — избегание неудач и ошибок.

«Побочные эффекты» наказания

- Наказуемое поведение подавляется лишь на время, в течение которого существует угроза наказания. Например, если менеджер ругает работника за какое-то поведение, то оно будет подавлено, но скорее всего лишь в его присутствии и может возобновиться в его отсутствие.

- Стимулирование, основанное на страхе наказания, приводит к значительным психологическим проблемам сотрудника: росту чувства неуверенности, незащищенности, невозможности контролировать ситуацию. Возникает так называемый эффект «туннельного восприятия», когда мысли человека сосредоточены только на источнике страха. Все это существенно снижает инициативу и творческую активность сотрудника, повышает стремление сотрудника снять с себя ответственность.

• У руководителя часто утрачивается способность к смене роли наказывающего на поощряющего. Руководители, часто использующие наказание, не могут эффективно реализовывать другие методы подкрепления.

Экономический метод стимулирования

Экономическим методом часто называют принятую в организации систему материальных вознаграждений за выполненную работу.

Четыре общих «экономических правила» стимулирования

1. Размер премий как одного из наиболее распространенных средств стимулирования не должен быть менее 30% заработной платы. В противном случае она становится «неразличимой» и утрачивает свою стимулирующую роль.

2. Премия, факт ее начисления и размер, должны соответствовать результату труда. Часто на предприятиях приходится наблюдать следующую ситуацию: премия является неотъемлемой частью ежемесячной зарплаты. В этом случае премиальные выплаты утрачивают свое стимулирующее значение.

3. Эффективность вознаграждения резко возрастает при их сочетании с социально-психологическими формами стимулирования. Например, та же премия, просто начисленная дополнительно к заработной плате и выдаваемая индивидуально, будет несопоставимо менее эффективной по сравнению с публичной процедурой ее вручения «на глазах» у всего коллектива. Важно при этом помнить, что публичные похвала и вознаграждение будут эффективными в трудовых коллективах с положительным социально-психологическим климатом.

4. Следует избегать ошибки «слишком далеких материальных выгод». Например, метод отчислений в пенсионный фонд практически не оказывает влияния на текущую мотивацию.

✍ Трудно убедить человека напряженно работать сегодня, обещая ему значительную сумму через 30 или 40 лет.

К. Киллен

Психологические факторы, увеличивающие эффективность материальных вознаграждений

- организованная система стимулирования;
- опора на обоснованную и справедливую систему оценки работы;
- хорошо продуманные, обоснованные и приемлемые критерии измерения и оценки работы;
- разумные нормативы работ;
- поощрение должно четко увязываться с результативностью;
- измерению и вознаграждению должны подлежать все виды работ и обязанностей;
- акцент должен делаться на качество работы;
- создание в большей степени атмосферы сотрудничества, нежели конкуренции;
- наличие механизма для пересмотра нормативов;
- прогнозы объема работ на перспективу и их доведение до исполнителей.

✍ Эффективность экономических методов резко возрастает при их сочетании с социально-психологическими методами стимулирования.

Целевой метод стимулирования

Этот метод базируется на двух важных, ранее уже рассмотренных нами, психологических закономерностях:

1. Придание целям четкой и ясной формы само по себе приводит к повышению мотивации. В психологии наличие осознанной цели рассматривается в качестве самостоятельного и важного подкрепления желаемого поведения.

2. Большей мотивирующей силой обладают обычно более трудные цели, нежели легко достижимые. Психологическим механизмом, объясняющим этот феномен, является то, что трудная цель рассматривается человеком как «вызов его способностям», убежденность в возможности ее достижения и повышает оценку своих возможностей и собственной значимости. О значении правильно поставленной цели уже говорилось выше при анализе теорий трудовой мотивации.

Характеристики цели, повышающие трудовую мотивацию

Цель должна:

- быть измеримой;
- включать точные сроки;
- быть мобилизующей, но достижимой;
- концентрировать внимание на возможности роста производительности труда;
- пользоваться поддержкой организации;
- быть контролируемой;
- поддаваться оценке;
- давать возможность прогнозировать результат.

Метод проектирования работ («обогащение труда»)

Проектирование работ предполагает формальную и неформальную организацию трудовых заданий, учитывающую их содержание, а также особенности межличностных отношений с таким расчетом, чтобы они удовлетворяли основным параметрам мотивации работника.

«Богатой» в мотивационном отношении работе присущи следующие основные черты:

- Ответственность: работник отвечает за результативность.
- Достижения: работник считает, что он выполняет важную работу.
- Контроль над ресурсами: работа предполагает контроль исполнителя над расходованием ресурсов.
- Обратная связь: наличие своевременной информации о результатах работы.
- Профессиональный рост: возможность повышения уровня квалификации.
- Условия труда: возможность контроля работника над условиями труда.

✍ Главным правилом «обогащения труда» является привлечение работника к участию в планировании работы.

Адаптационно-организационный метод

Специфика адаптационно-организационного метода состоит в том, что система стимулирующих воздействий распределяется по основным фазам трудовой деятельности — начиная от приема на работу и связанной с этим профессиональной адаптации и заканчивая завершающими этапами профессиональной карьеры.

Основные стимулирующие средства и правила метода

- Фактором стимулирующего значения, имеющим долгосрочное действие, является первое впечатление работника об организации в момент приема на работу. Поэтому общим является правило, согласно которому в целях обеспечения высокой и стабильной мотивации необходимо соответствующим образом организовать первые дни и даже часы пребывания работника в организации. Формы обеспечения этого многообразны и зависят от типа организаций, их организационной культуры. Не менее важно, однако, чтобы эти мероприятия не носили характер «кампании» и проводились хотя бы в наиболее сложный период первичной профессиональной и социальной адаптации сотрудника.

- Обеспечение и сохранение высокой мотивации на этапе первичной адаптации: предоставление щадящего режима работы, более мягкие критерии оценки, институт наставничества и др.

- Четкая и определенная характеристика перспектив работника, включаемого в организацию, — профессиональных, социальных, статусных, карьерных. Мало что стимулирует так же сильно, как «наличие перспективы» в работе, карьере; и, наоборот, бесперспективная работа выступает сильнейшим демотиватором.

Дифференцированный подход к стимулированию персонала

Известно, что персонал любой организации неоднороден. Неоднородна и мотивация сотрудников. Практика показывает, что традиционно принятую структуру персонала можно рассмотреть исходя из особенностей трудовой мотивации каждой группы. Это означает, что каждая группа отличается теми или иными приоритетами в сфере потребностей, которые сотрудники стремятся удовлетворить посредством трудовой деятельности. Очевидно, что для каждой группы должна быть разработана своя программа стимулирования.

Итак, для разработки дифференцированной системы стимулирования необходимо учесть следующую структуру персонала:

1. Топ-менеджеры (руководство предприятия).
2. Руководители среднего звена.
3. Специалисты.
4. Ключевые специалисты.
5. Рабочие и служащие.

Подходя к стимулированию трудовой мотивации дифференцированно следует учитывать важную психологическую закономерность: чем более сложной и интеллектуально насыщенной является деятельность, тем большую роль в ее организации играют различные мотивационные процессы и факторы, тем полнее и многообразнее они в ней проявляются. Управленческая деятельность, будучи наиболее сложной и интеллектуализированной, максимально полно включает в себя весь спектр психологических закономерностей мотивации. Для управленческой деятельности (1 и 2 группы) наиболее специфичными (не исключая, безусловно, базовые потребности) являются социальные и личностные потребности: самоактуализация, самоуважение, признание, потребность во власти. Их наличие и высокий уровень развития чаще всего определяют выбор личностью управленческих видов деятельности. Они обуславливают личностную привлекательность управленческой деятельности, а также профессиональные успехи при ее осуществлении.

Можно сказать, что мотивы управления — это в основном мотивы *высших уровней*, а мотивы исполнения — наоборот. Эффективный руководитель — личность, стремящаяся выйти за пределы данного, достигнутого ею, уровня развития.

Управленцы, как правило, характеризуются высоким уровнем потребности во власти. Это люди с развитым стремлением к доминированию, они, как правило, активны, энергичны, не боятся конфронтации, стремятся к отстаиванию своих позиций. Управленческая деятельность, бизнес — благодатная почва для людей такого типа, поскольку именно этот род занятий открывает наибольшие возможности для удовлетворения данной потребности. Но, как подчеркивает Д. МакКлелланд, «...потребность во власти — еще не есть способность властвовать» [38]. Отметим, что если потребность во власти и способность властвовать сочетаются, то имеет место тип мотивированного и

эффективного руководителя; если нет, то имеет место, скорее, тип руководителя, ориентированного на карьеру и власть любой ценой.

Потребность в успехе (мотивация достижения) — еще одна потребность, влияющая на развитие профессиональной и управленческой деятельности. Дж. Аткинсон доказал, что потребность в успехе должна рассматриваться в комплексе с еще одной потребностью — избежать неудачи (неуспеха). Для людей с высокой мотивацией достижения характерно стремление к успеху, а для людей с низкой мотивацией достижения — стремление избежать неуспеха. Это важное положение легло впоследствии в основу разработанной Дж. Аткинсоном и Д. МакКлелландом теории *субъективно предпочитаемого риска*. Было показано, что именно сочетание двух этих потребностей («достигнуть успеха» и «избежать неуспеха») определяет субъективно приемлемый для личности уровень рискованности поведения и способы реагирования в условиях риска. Данная концепция утверждает, что люди с высокой мотивацией достижения, к каковым принадлежит большинство руководителей, предпочитают не высокие, но и не низкие уровни риска, а некоторый *средний* его уровень. Они избегают слишком рискованных ситуаций, поскольку эти ситуации содержат большую вероятность неуспеха. Однако они избегают и ситуаций с минимальным риском, поскольку в них, как правило, нет возможности получения какого-либо ощутимого результата (успеха). Ситуации же среднего риска, предоставляя такую возможность, одновременно являются относительно контролируруемыми. Успех в них зависит от собственных усилий, от того, что предпримет сам человек.

Что касается ключевых специалистов, то у них также наблюдается высокий уровень потребностей в достижении и, что важно, достаточно высокий уровень субъективно предпочитаемого риска. Это не означает, что профессионалы не боятся неудач, высокий уровень риска компенсируется высоким профессиональным уровнем и восприятием неудач как обучающих ситуаций. Говоря иными словами, профессионалы, обладающие высоким уровнем навыков и опыта, умеют просчитывать риски, тем самым снижая возможность и серьезность ошибки; неудача для ключевых специалистов — вызов, возможность профессионального роста и самореализации.

Отметим, что среди всех групп персонала потребность в самоактуализации наиболее выражена у ключевых специалистов, ее удовлетворение чрезвычайно важно для них. Ключевые специалисты, безусловно, ценят условия труда и зарплату, но, скорее, как средства, позволяющие достигать новых

профессиональных высот. Самореализация руководителей тесно связана с управленческой деятельностью, для них быть хорошим руководителем, часто означает состояться в жизни.

Отметим также выраженность у руководителей и ключевых специалистов потребности в признании. Но если для руководителя часто признание – успех его дела, организации, то для ключевого специалиста необходимо признание его профессиональных заслуг, мастерства, наличие статуса в профессиональном сообществе и в организации.

Отдельно остановимся на базовых потребностях — в безопасности и принадлежности. Еще раз отметим, что они присутствуют у всех групп персонала. У рабочих и специалистов они являются ведущими, поэтому основными стимулами для данных групп будет стабильность зарплаты, ее регулярная индексация, соответствующие нормативам условия труда, наличие социальных гарантий (официальное трудоустройство, гарантия пролонгирования трудового договора, социальное страхование, отчисления в пенсионный фонд и т.д.), благоприятный социально-психологический климат. Безусловно, в данных группах можно наблюдать и наличие у сотрудников социальных потребностей. Но это, скорее, исключение, нежели закономерность. Не случайно в управленческой практике укоренился термин «офисный планктон». Заметим, что в данном случае речь не идет о рабочих и служащих. «Офисный планктон» — группа специалистов, легко заменимых и профессионально часто не различимых. При выявлении у рабочих и специалистов социальных и самореализационных потребностей рекомендуется индивидуальное стимулирование в зависимости от выявленных мотивов: помощь в патентовании, обучении, поддержка и помощь в развитии организационных навыков, адресное премирование и т.д. Типичной жалобой руководителей, которая встречается в практике, является сетование на то, что среди сотрудников почти отсутствуют инициативные, творческие, целеустремленные люди. Однако с точки зрения большинства концепций трудовой мотивации, это вполне естественная ситуация.

Стимулы, удовлетворяющие потребности первых трех уровней (по А. Маслоу), для руководителей высшего и среднего звена тоже имеют свои особенности. Для руководителей среднего звена важны стимулы, способствующие решению их социальных проблем: льготный кредит на покупку жилья и обучение детей, дополнительное медицинское страхование и отпуск (это самая «изнашиваемая» категория персонала), принятие своим

трудовым коллективом и руководством. Для топ-менеджеров будут эффективными следующие стимулы: оплата аренды жилья, служебный транспорт, процент от прибыли предприятия и др.

Что касается внутренней и внешней мотивации, то в управленческой деятельности наблюдается следующая картина: нарушение баланса как в сторону внешних, так и внутренних мотивов приводит к доминированию какой-либо одной из двух мотивационных систем. Возникают феномены «достижения результата любой ценой», «власти как самоценности», «карьеры по головам» и др. При этом гипертрофия одной из двух мотивационных систем тормозит другую, «выключает» ее, а в итоге общая мотивация обедняется, «уплощается» и, как следствие, снижается. Снижение мотивации, в свою очередь, неизбежно приводит и к снижению качества деятельности и ее результативности.

Одним из типичных проявлений мотивационного дисбаланса в деятельности руководителя являются так называемые *мотивационные деформации*. Их причиной является следующая закономерность мотивационной сферы: мотивационные установки личности имеют тенденцию к переключению на те виды деятельности, которые характеризуются наибольшей успешностью. То есть чем лучше у человека что-то получается, тем больше ему хочется делать именно это («закон результата»). В профессиональной, а в особенности в управленческой, деятельности это встречается очень часто. Руководитель — чаще всего неосознанно — выбирает те способы действий, намечает и реализует те мероприятия и прилагает свои усилия к тем проблемам, которые ему «по плечу», а не к тем, которые действительно требуют первоочередного решения. Деятельность переориентируется с того, «что надо», на то, «что легче». Очевидно, что выбор такого руководителя может быть сделан не в пользу конструктивности и эффективности. Управление начинает разворачиваться по *замещающему стилю*. Это проявляется и в выборе объектов управленческих воздействий, и в выборе способов этих воздействий, и в определении сферы межличностных контактов. На практике это часто выражается в том, что руководитель во все большей мере начинает опираться на «удобных людей» и идти по «удобному пути». А «удобные люди», как известно, способны увести организацию по «удобному пути» далеко от поставленных целей.

Способы самомотивирования

Эффективный руководитель должен осознавать уровень своей мотивации, ведущие мотивы своей деятельности. Ниже сформулированные способы самомотивирования способствуют поддержанию высокой мотивации в управленческой деятельности.

- Стремитесь к целям, но живите сегодняшним днем. Какие бы большие и далекие цели не ставил перед собой человек, ему не следует забывать и о сегодняшнем дне, поскольку «настоящая жизнь всегда присутствует только здесь сейчас».

- Возьмите на себя основную ответственность за свою мотивацию к жизни. Чем в большей степени человек ощущает себя причиной своего поведения, чем выше его субъективные инвестиции в деятельность, тем выше его мотивированность и удовлетворенность.

- Помните: организации и люди развиваются посредством кризисов. Следует учитывать и вырабатывать конструктивное отношение к кризису, понимать, что кризис — это естественный этап, необходимый для дальнейшего развития; он не только может, но и должен быть преодолен; из кризиса следует извлекать уроки. Кризис, таким образом, — это средство личностного роста.

- Помните: мотивация к работе — лишь часть мотивации к жизни. Одинаединственная «мотивационная линия» личности, замыкающаяся исключительно на профессиональной сфере, — очень рискованная установка. Если она терпит крах (в том числе и не по вине самого человека), наступает «мотивационный вакуум», приводящий к тяжелым последствиям, например, утрате смысла жизни. Эта установка характерна для так называемых трудоголиков и нередко проявляется в «неврозе выходного дня».

 Воскресенье в любом большом городе — самый грустный день недели.

Именно в воскресенье приостанавливается темп рабочей недели, ...проявляется вся скудость смысла повседневной жизни; ...когда в бешеной гонке наступает суточная пауза, вся бесцельность, бесполезность существования вновь встают во весь рост.

В. Франкл

Лабораторная работа

План работы и рекомендации к выполнению

1. Кратко охарактеризовать предприятие: вид деятельности, форма собственности, структура, количество персонала.
2. Проанализировать систему стимулирования персонала в организации (элементы мотивационного процесса, методы стимулирования, способы оценки результатов труда, уровень удовлетворенности трудом, влияние системы стимулирования на безопасность предприятия). Проанализировать способы презентации сотрудниками результатов своего труда и мотивацию руководителя. Сделать вывод о безопасности системы стимулирования. Анализ должен быть подкреплён примерами.
3. Проанализировать наличие групп риска и оценить качество профилактической работы с ними. Анализ должен быть подкреплён примерами.
4. Изучить наличие дифференцированного подхода к стимулированию персонала. Оценить его эффективность. Анализ должен быть подкреплён примерами.
5. Проанализировать нормативные документы, связанные с реализацией функции стимулирования в организации. Оценить их эффективность.
6. На основе анализа сформулировать и оценить угрозы в реализации стимулирующей функции предприятия.
7. Сформулировать возможные пути коррекции (уместные для данного предприятия) имеющихся угроз.
8. Предложить для внедрения в организации адекватные принципы из различных концепций трудовой мотивации.

Понятие организации

В социальных науках понятие «организация» употребляется двояко. С одной стороны, организация — это один из процессов управления социальной системой. С другой стороны, организация представляет собой один из видов социальной системы. В общем плане организацию можно определить как объединение людей, направленное на достижение социально-экономических целей и удовлетворение интересов посредством совместной трудовой деятельности и имеющее правовой статус, определяемый законами общества.

В зарубежной социальной психологии понятие «организация» тесно связано с понятием «группа» («трудовой коллектив» в отечественной психологии).

Безопасность любой организации во многом является результатом ее корректного развития. Поэтому специалистам, занимающимся организационной безопасностью, необходимо знать основные закономерности групповой динамики.

В социальной психологии установлено, что закономерности формирования и развития группы во многом определяются ее численностью, временем взаимодействия людей и структурно-функциональным единством. В зависимости от этого возможны следующие классификации социальных групп.

По критерию *численность*:

- малая группа — немногочисленная общность людей, находящихся между собой в непосредственном личном контакте и взаимодействии;
- средняя группа — относительно многочисленная общность людей, находящихся в опосредованном функциональном взаимодействии;
- большая группа — многочисленная общность людей, находящихся в социально-структурной зависимости друг от друга.

По критерию *время существования* группы:

- кратковременная;
- долговременная.

Малые, средние и большие группы могут быть как кратковременными, так и долговременными. Например, этническая общность — это долговременная

большая группа. Такая малая группа, как проектная, может быть либо кратковременной, когда люди объединяются для работы с определенным заказом, либо долговременной, когда люди много лет работают на одном предприятии в одной и той же проектной группе.

По критерию *структурная целостность* группы:

- **первичная группа** — это не разложимое на составные части структурное подразделение официальной организации, например, бригада, отдел, лаборатория, кафедра и пр. Первичная группа — всегда малая формальная группа;

- **вторичная группа** — это совокупность первичных малых групп. Предприятие, насчитывающее несколько тысяч работников, называется вторичной группой, поскольку состоит из более мелких структурных подразделений — цехов, отделов. Вторичная группа — практически всегда средняя группа.

Таким образом, организация промышленного предприятия, корпорации и т. д. — это средняя, вторичная, чаще всего долговременная группа.

Рассмотрим социально-психологические особенности организации как средней группы. В социальной психологии при изучении организаций применяется структурно-функциональный анализ.

- **Структура организации** — относительно постоянная система взаимосвязей работников и их связей в целом.
- **Функции организации** — различные стандартизированные действия, регулируемые социально-правовыми нормами и контролируемые социальными институтами.

Типы структур организации

Социально-демографическая структура определяется возрастным, половым, этническим составом работников предприятия, уровнем их образования, квалификацией и стажем работы. Выделяются гомогенные и гетерогенные типы социально-демографической структуры. Установлено, что особенности этих типов оказывают существенное влияние не только на производственно-экономическую деятельность организации, и в том числе на эффективность труда, но и на социально-психологический характер взаимоотношений людей. Гомогенность организации, то есть ее однородность по таким признакам, как пол, возраст, уровень образования и пр., является

предпосылкой формирования общности интересов, ценностных ориентаций, норм и стереотипов поведения. Гетерогенные же организации часто распадаются на несколько более или менее гомогенных группировок, и формирование их психологического единства и целостности оказывается сложным, а порой недостижимым. Заметим, что по данным социально-психологических исследований чисто женские группы отличаются от мужских большей глубиной и длительностью неформальных отношений, как дружеских, так и враждебных.

Профессиональная структура связана с потребностью организации в работниках определенных специальностей. Известно, что люди, выполняющие сходные операции, быстрее устанавливают между собой неформальные дружеские отношения, психологически чувствуя близость, общность интересов, ценностей и проблем, склонны оказывать друг другу помощь и поддержку.

Функциональная структура основана на разделении труда и необходимости согласования, координации реальных действий всех участников совместной деятельности. Соответственно можно выделить четыре типа структурных подразделений:

- административный персонал — руководители, в чьи обязанности входит организация системы производства;
- производственный персонал — работники, занятые производством продукции;
- обслуживающий персонал — работники, занятые обеспечением системы производства, — маркетинг, снабжение, сбыт, бухгалтерия, служба безопасности;
- инженерно-технический персонал — работники, занятые обеспечением бесперебойной работы имеющейся техники, а также совершенствованием техники и технологии.

Формальная и неформальная структура. Формальная структура обусловлена функциональным разделением труда, официальными, юридически закрепленными правами и обязанностями сотрудников. В рамках этой структуры каждый член организации должен выполнять определенные функции (роли) в зависимости от того положения (статуса), которое он официально занимает. Формальная структура закреплена в уставе организации, официальных инструкциях, приказах и других нормативных актах. Однако в реальной деятельности сотрудники вступают и в неформальные отношения для

удовлетворения своих потребностей в общении, единении с другими людьми, привязанности, дружбе, помощи и пр. Так возникает неформальная структура организации, которая развивается спонтанно по мере общения и взаимодействия людей. Основными причинами образования неформальных групп являются следующие потребности:

- *Потребность в социальной принадлежности.* Неудовлетворенность этой потребности порождает у человека сильные негативные эмоции и наоборот — удовлетворение ведет к чувству социального и личностного комфорта.

- *Потребность в помощи.* Люди вынуждены объединяться в группы и для того, чтобы иметь возможность преодолеть присущую им ограниченность индивидуальных возможностей. Осознание этой ограниченности и необходимости ее преодоления порождает сильную потребность в помощи, а она, в свою очередь, ведет к образованию групп, прежде всего неформальных.

- *Потребность в защите.* Степень защищенности человека, включенного в группу, выше индивидуальной защищенности. Осознание этого факта также выступает причиной объединения людей в группы.

- *Потребность в общении.* Помимо того, что она сама по себе является одной из ведущих потребностей человека, удовлетворяемой лишь через групповые контакты, эта потребность выполняет еще одну функцию. Она ведет к повышению меры информированности, а через это расширяет адаптивные возможности человека, повышает эффективность его контактов с внешним миром.

Неформальная структура — более динамичное образование, чем формальная. Она зависит от множества ситуативных и личностных факторов. Например, такой ситуативный фактор, как поступление срочного задания, может резко изменить неформальную структуру группы. Лидирующую позицию в ней займет специалист по решению данной задачи. Неформальная структура группы также представляет собой иерархическую систему, но не жесткую. В связи с этим в психологии управления существуют понятия *формальный* и *неформальный* лидер. Формальный лидер — официально назначенный лидер, руководитель. Неформальный лидер — лидер, которого выбирает группа.

Неформальная структура не зафиксирована в нормативных актах организации, и поэтому выявление истинных человеческих отношений представляет существенную трудность для исследования.

Эффективность организации

Эффективность организации оценивается комплексно.

Объективные (экономические) показатели:

- *Результативность.* По этому показателю оценивается, достигнуты ли организацией поставленные цели.

- *Производительность.* Этот показатель выявляет, достигнута ли цель посредством минимальных трудовых затрат.

- *Продуктивность.* По этому показателю оценивается количество и качество продукции.

- *Рентабельность.* Это показатель прибыльности в процессе всего товарооборота — от приобретения сырья и оборудования до продажи произведенного товара.

- *Экологичность.* Загрязнение окружающей среды, применение «тяжелых» технологий являются одними из показателей неэффективности предприятия.

- *Энергоемкость.* Производство приближается к идеальному, если потребляет минимум энергии. Поэтому показатель энергозатрат, израсходованных в технологическом процессе, говорит об эффективности всего производства в целом.

Субъективные (психологические, физиологические, социально-психологические) показатели:

- *Трудовая, духовная и общественная активность сотрудников.* Трудовая активность отражается на таких показателях, как производительность труда, качество выпускаемой продукции и т. д. Активность людей в духовной сфере определяется уровнем их профессионального мастерства, творческим отношением к делу. Общественная активность проявляется в участии в общественной жизни организации, освоении новых экономических и социальных условий.

- *Удовлетворенность трудовой деятельностью.* Это показатель личностного отношения человека к своему труду и членам группы. Подробно понятие удовлетворенности трудом рассмотрено в гл. 4.

- *Относительная стабильность организации.* В каждой группе образуется ядро кадровых работников, вокруг которого концентрируется остальной кадровый состав. Показатель стабильности связан с показателем текучести кадров. Уровень текучести кадров до 3—5% — это нормальное явление для организации. Если группа на протяжении долгого времени

абсолютно стабильна, законсервирована, то это негативно сказывается на ее развитии. Поэтому безопасно развивающаяся организация — это относительно стабильная организация, с определенной текучестью кадров.

• *Сработанность организации.* Этот показатель характеризует устойчивость и прочность межличностных взаимодействий. С его помощью оценивается психологическое состояние системы функционального взаимодействия сотрудников. Сработанность людей в группе говорит об отлаженных организационных и психологических механизмах деятельности организации.

Социальными психологами установлено взаимовлияние объективных и субъективных факторов. В результате серии исследований, проведенных на ряде предприятий России в 1970—1990-е гг, сотрудниками кафедры социальной психологии СПбГУ [24], выявлены взаимосвязи объективных и субъективных показателей эффективности организаций. Так, трудовая, духовная и общественная активность работников зависит:

- от сбалансированности материального и морального стимулирования труда;

- наличия в организации инициативной группы людей (реальный актив), отражающей интересы и потребности сотрудников, умеющей убедительно аргументировать необходимость предлагаемых ими изменений;

- возраста работников (установлено, что молодые сотрудники проявляют большую общественную активность, а работники среднего возраста отличаются высокой трудовой активностью).

В целом исследования отечественных психологов на промышленных предприятиях показывают, что комплексная оценка эффективности организаций может быть произведена лишь в том случае, если учтены и объективные, и субъективные факторы.

Факторы, влияющие на работу группы

Рассматривая вопросы эффективного управления рабочими группами, М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури выделяют следующие важные факторы, влияющие на работу группы [16]:

- *Размер группы.* По мнению авторов, «идеальная» группа должна состоять из 3—9 человек. «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». Увеличение размера группы также усиливает тенденцию к неформальному разделению групп на подгруппы, что может привести к появлению несогласующихся целей и формированию конфликтующих субкультур.

- *Состав группы*, понимаемый как «степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем».

- *Групповые нормы*, которые в самом общем плане либо способствуют достижению целей группы (и организации в целом), либо препятствуют достижению этих целей. С позиции организационной безопасности можно сказать, что нормы могут иметь положительный и отрицательный характер. Положительными нормами считаются те, что поддерживают цели и задачи организации и поощряют поведение, направленное на достижение этих целей. Отрицательные нормы имеют противоположный эффект; они поощряют поведение, которое не способствует достижению целей организаций.

- *Сплоченность группы*, понимаемая как «мера тяготения членов группы друг к другу и к самой группе». С одной стороны, такая сплоченность может привести к повышению эффективности работы группы, но с другой стороны, «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», когда «первостепенная задача для отдельной личности — держаться общей линии в обсуждении, даже если он или она имеет иную информацию или убеждение».

- *Конфликтность*. С одной стороны, различие во мнениях нередко приводит к более высокой эффективности группы, но, с другой стороны, конфликтность может сильно осложнить выполнение задач и вообще привести к разрушению группового взаимодействия.

- *Статус членов группы*. «Исследования показали, что члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом. Однако это далеко не всегда ведет к повышению эффективности работы группы в целом». Часто бывает так, что люди с более высоким статусом предлагают менее ценные и новые идеи, чем новички, еще не добившиеся определенного признания.

• *Роли членов группы.* «Чтобы группа функционировала более эффективно, ее члены должны вести себя таким образом, чтобы способствовать достижению ее целей и социальному взаимодействию», — пишут М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури. При этом авторы выделяют две основные направленности ролей для создания нормально работающей группы: целевые роли, ориентированные на выполнение формальных целей группы, и поддерживающие роли, ориентированные на организацию внутригруппового взаимодействия. Авторы отмечают, что если в американской традиции большее внимание направляется на выполнение целевых ролей, то в восточной традиции — на выполнение поддерживающих ролей.

Вернемся к обсуждению фактора *численность группы*, так как наибольшую сложность в данном случае вызывает определение оптимальной численности группы. Здесь эмпирически определены три критических момента.

Первый момент составляет количество 7 ± 2 члена группы. Это связано со следующими групповыми явлениями:

• *Конформизм и конфликтность.* В экспериментах американского психолога С. Аша обнаружено, что конформизм наиболее вероятно (в 70% случаев) проявляется в группе, состоящей именно из семи человек. Ш. Б. Жерар, Р. А. Вихем и Е. С. Конелли обнаружили, что особенно резко конформизм возрастает при составе группы из пяти человек и намного медленнее, когда число членов группы превышает восемь человек.

• *Принятие группового решения.* Феномен конформизма и конфликтности, в свою очередь, влияет на процесс принятия группового решения, и поэтому группа, состоящая из семи человек, легче добивается согласованного решения, чем группа, состоящая из большего или меньшего числа людей.

• *Целостность и раздробленность на группировки.* В социально-психологических исследованиях установлено, что такие группы менее подвержены делению на группировки. Эта закономерность функционирования малой группы в японском менеджменте используется следующим образом: знаменитые «кружки качества» на производстве состоят именно из 7—8 человек.

Второй критический момент определяется количеством 14 ± 2 человека. Такой группе присущи свои особенности. В ней представлен гораздо больший спектр индивидуальных интересов, мнений, оценок, предложений, возможностей для распределения ролей.

- Доказано, что для задач, имеющих решение «эврика», более эффективна группа именно из четырнадцати человек, так как при данной численности происходит соответствующее увеличение общих возможностей и возрастает вероятность того, что найдется такой член группы, который предложит наилучшее решение проблемы.

- Имеет место также статистическое уменьшение вероятности случайной ошибки.

- Психолого-педагогические исследования показывают, что эффективность обучения в группе, состоящей из четырнадцати человек, выше, чем в большей или меньшей группе.

Третий критический момент определяется количеством 21 ± 2 .

- Это предел функционирования группы как единого целого. При большем количестве человек группа обязательно распадается на подгруппы.

- При взаимодействии людей в такой группе возможно членение на две-три подгруппы, между которыми происходит сопоставление мнений и позиций по широкому кругу вопросов. Однако такое членение может быть довольно кратковременно и ситуативно, поскольку обычно двадцать человек вполне способны выступить как единое целое.

- В таких группах больше возможностей для взаимозамены. Например, по результатам исследования, проведенного Л.Г. Почебут и В.А. Чикер в 1990-х гг. среди рабочих бригад на нескольких предприятиях Санкт-Петербурга, оказалось, что при прочих равных условиях бригады, состоящие из 21 человека, добиваются большей производительности труда и имеют более благоприятный психологический климат, характеризующийся взаимовыручкой и дружескими отношениями, чем бригады, в которые входит большее количество работников [24].

🖋 Кабинеты министров Европы в течение последних столетий в среднем состояли из 15—16 человек, но если число министров превышало 21, то эти кабинеты оказывались неэффективными и терпели политическое фиаско.

Паркинсон С.

Рост численности группы всегда порождает организационные или координационные проблемы. Становится необходимым ввести формальные средства для обеспечения взаимодействия группы, а также разработать процесс окончательного принятия решения.

Динамика группы

Впервые термин "групповая динамика" был использован К. Левиным в статье "Эксперименты в социальном пространстве" в журнале "Гарвардское педагогическое обозрение" в 1939 г. в США. В этой статье К. Левин впервые сформулировал вывод о том, что в группах людей каждый член признает свою зависимость от других членов группы. По определению К. Левина, групповая динамика — это дисциплина, исследующая положительные и отрицательные силы, которые действуют в данной группе.

При описании и объяснении принципов групповой динамики К. Левин опирался на законы гештальт-психологии [13, 37]. Если рассматривать группу как нечто целостное, то некоторые закономерности групповой динамики, вскрытые К. Левиным, действительно можно объяснить действием двух основных законов гештальт-психологии.

Целое доминирует над частями. Применительно к групповой динамике этот закон реализуется в следующих положениях:

- группа не является просто суммой индивидов: она модифицирует поведение отдельных членов;

- извне легче повлиять на поведение группы в целом, чем на поведение отдельного ее члена (так, в экспериментах на Харвурдском заводе было установлено, что невозможно повлиять на производительность труда отдельного работника до тех пор, пока вся группа, к которой он принадлежит, не включена в эту перемену);

- каждый член группы признает, что он зависит от всех других членов.

Отдельные элементы объединяются в целое. Применительно к групповой динамике этот закон реализуется в следующих положениях:

- не сходство, а взаимозависимость членов группы является основой для ее формирования. Группа может быть "гештальтом", состоящим из несхожих частей (муж, жена, ребенок);

- человек склонен становиться членом группы, с которой он себя отождествляет;

- человек остается среди тех, к кому он чувствует себя принадлежащим, даже если их поведение кажется несправедливым, а давление — недружественным.

▫ *В современном понимании **динамика группы** — это социально-психологические процессы приводящие группу в определенные состояния посредством различных групповых механизмов и обеспечивающие ее формирование, функционирование и развитие.*

Изучение динамики группы предполагает рассмотрение следующих вопросов:

- групповые роли;
- групповые процессы;
- групповые состояния;
- групповые эффекты;
- уровни развития группы.

Групповые роли

▫ ***Групповая роль** — это набор способов поведения и выполняемых функций, которые представляются уместными и реализуются в данной социальной группе.*

Чаще всего это комплиментарные типы ролей: лидер — ведомый, критик — конформист, агрессор — жертва, начальник — подчиненный и пр.

Кроме актуального поведения в понятие роль включаются желания, цели, убеждения, чувства, социальные установки, ценности, действия и т.д.

В 1957 г. Р. Шиндлер описал наиболее часто встречающиеся групповые роли [10]:

α — лидер, влияет на группу и побуждает ее к действиям.

β — эксперт, который имеет специальные знания, навыки или способности, которые группе требуются или которые группа просто уважает. Эксперт анализирует, рассматривает ситуацию с нескольких сторон; его поведение самокритично и рационально.

γ — пассивные и легко приспосабливающиеся члены, старающиеся сохранить свою анонимность; большинство из них отождествляются с альфой.

ω — самый «последний» член группы, который отстает от группы в силу какого-то отличия от всех остальных или от страха; иногда он отождествляется и объединяется с Р.

«Последний» может встречаться в следующих вариантах (степенях):

- кандидат в выпадающие;
- выпадающий;
- пренебрегаемый;
- отвергаемый («козел отпущения»).

Наличие двух последних вариантов свидетельствует о серьезных психологических проблемах группы.

Р — противник, оппозиционер.

Варианты оппозиционера:

- претендент на лидерство;
- противник любого авторитета;
- противник всех.

К каждой роли предъявляются определенные требования, которые могут быть явно озвучены или быть само собой разумеющимися. Другими словами, существуют осознанные или неосознанные представления людей о том, какие модели поведения присущи тем или иным ролям.

- **Ролевые притязания** — индивидуальное понимание того, что является содержанием данной роли.
- **Ролевые ожидания** — представления о содержании ролей других участников социального взаимодействия.

Функции групповых ролей

Для существования социальной группы необходимы два типа ролей, выполняющих следующие функции: (1) функции решения задач, (2) функции оказания поддержки [27].

<i>Решение задач</i>	<i>Оказание поддержки</i>
<p><i>Инициатор</i> Предлагает новые идеи и подходы к проблемам и целям группы. Предлагает способы преодоления трудностей и решения задач</p>	<p><i>Вдохновитель</i> Поддерживает начинания других, высказывает понимание чужих идей и мнений</p>
<p><i>Разработчик</i> Детально прорабатывает идеи и предложения, выдвинутые другими членами группы</p>	<p><i>Гармонизатор</i> Служит посредником в ситуациях, когда между членами группы возникают разногласия и таким образом сохраняет в группе гармонию</p>
<p><i>Координатор</i> Комбинирует идеи и предложения и пытается координировать деятельность других членов группы</p>	<p><i>Примиритель</i> Поступается в чем-то своим мнением, чтобы привести в соответствие мнения других, и таким образом поддерживает в группе гармонию</p>
<p><i>Контролер</i> Направляет группу к ее целям, подводит итог того, что в ней уже произошло, и выявляет отклонения от намеченного курса</p>	<p><i>Диспетчер</i> Создает возможности для общения, побуждая к нему других членов группы и помогая им, регулирует процессы общения</p>
<p><i>Оценщик</i> Критически оценивает работу группы и предложения других, сравнивая их с существующими стандартами выполнения поставленной задачи</p>	<p><i>Нормировщик</i> Формулирует или применяет стандарты для оценки происходящих в группе процессов</p>
<p><i>Погонщик</i> Стимулирует группу и подталкивает ее членов к действиям, к новым решениям и к тому, чтобы сделать больше уже сделанного</p>	<p><i>Ведомый</i> Пассивно следует за группой. Выступает в роли зрителя и слушателя в групповых дискуссиях и при принятии решений</p>

▮ **Групповой процесс** — это совокупность последовательных спонтанных или целенаправленных действий членов группы, направленных на достижение определенного результата деятельности.

Групповые процессы совершаются под влиянием внутренних и внешних условий. Они различаются по времени протекания и интенсивности воздействия на личности членов группы. Групповые процессы могут быть двух типов: процессы развития и процессы функционирования. Процессы развития обуславливают переход группы к качественно новому состоянию. Процессы функционирования обеспечивают стабильность достигнутого качественного состояния группы и постепенное накопление количественных изменений. Когда такое накопление происходит, осуществляется качественный скачок, то есть процесс функционирования переходит в процесс развития.

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

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

Первый групповой процесс — *общение*. В гл. 3 уже говорилось, что общение включает в себя следующие компоненты: коммуникация, перцепция, интеракция.

Процесс общения в группе может быть описан по следующим параметрам:

- случайное — ситуативное — целенаправленное общение;
- кратковременное — периодическое — постоянное общение;
- регламентированное культурными нормами — регламентированное специальными нормами — согласованное общение;
- непрофессиональное — профессиональное — специальное общение.

Процесс общения приводит группу к состоянию готовности к совместной деятельности.

Первое групповое состояние — *подготовленность* — характеризуется степенью готовности членов группы к решению поставленной задачи и формируется на основе процесса общения. Степень подготовленности группы к совместной деятельности можно охарактеризовать понятиями *нулевая* — *минимальная* — *средняя* — *максимальная*. В зависимости от степени

подготовленности группы к совместной деятельности и специфики общения выделяют следующую типологию малых групп.

Акциденция (лат. *accidentia* — случайность) — группа случайно встретившихся, ранее не знакомых людей (например, очередь в магазине). Общение в такой группе случайное, кратковременное, не профессиональное, регламентированное культурными нормами. Естественно, в такой группе подготовленность к совместной деятельности нулевая.

Комиция (лат. *comitia* — собрание) — группа людей, не имеющих взаимных обязательств друг перед другом и собравшихся для обсуждения какой-либо проблемы (например, группа собственников многоквартирного дома). Общение в такой группе ситуативно, кратковременно, не профессионально. Но в ситуации общения люди устанавливают определенный регламент своего общения (процедуру, органы управления собранием и пр.), каждый может индивидуально подготовиться к участию в совместной деятельности, то есть уровень подготовленности можно оценить как субминимальный.

Компания (от франц. *compagnie*) — группа людей, проводящих вместе свободное время (например, друзья). Их общение целенаправленное, периодическое, согласованное, но не профессиональное. Они готовятся к своему участию в групповой деятельности, но их подготовка минимальна.

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

Команда (от франц. *commande*) — крепко сплоченная группа людей, специально подготовленных для совместной работы (например, спортивная команда). Эта группа отличается от коалиции тем, что люди работают совместно над одной проблемой и специально подготовлены для совместной деятельности, то есть прошли особый курс обучения и тренировки совместных, слаженных действий либо сработались в результате предшествующей деятельности. Особым типом команды является когорта.

Когорта (от лат. *cohortis*) — группа специально подготовленных людей для выполнения агрессивных действий (например, группа специального назначения). В такой группе резко возрастает чувство ответственности за действия и жизнь своих товарищей.

Чаще всего трудовой коллектив является коалицией. Характер общения и уровень подготовленности в коалиции позволяют сформировать условия, безопасные для деятельности организации.

Выше уже было сказано, что состояние готовности к совместной деятельности возникает в результате общения, то есть взаимного обмена информацией, мнениями, опытом, восприятия людьми друг друга и взаимодействия. Отметим, что на формирование состояния подготовленности влияет комплекс всех групповых процессов, а не только общение.

Второй групповой процесс — *консолидация* — это согласование членами группы в ходе совместной деятельности целей, норм, средств и способов деятельности. Процесс консолидации проходит несколько этапов:

1. Знакомство членов группы с поставленной перед ними задачей.
2. Осознание своих индивидуальных целей, интересов, возможностей, знаний при решении данной задачи.
3. Обмен информацией между членами группы — целями, интересами, знаниями, опытом.
4. Анализ каждым членом группы полученной от других информации.
5. Выработка единых для группы целей, норм, способов действий, направленных на решение задачи.
6. Согласование общих для группы целей и норм деятельности.
7. Интериоризация каждым членом группы согласованных целей, ценностей, норм, средств и способов деятельности.

Процесс консолидации возможен, если в группе организовано деловое общение. Консолидация, в свою очередь, способствует подготовленности группы к деятельности и, в итоге, определяет направленность группы на решение задачи.

Второе групповое состояние — *направленность* — характеризуется четким, согласованным и интериоризированным осознанием членами группы ее целей, интересов, норм, способов и средств деятельности, а также критериев оценки результатов. Направленность предполагает, что группа будет заниматься именно тем делом, которое не просто необходимо, например, обществу или руководителю, а стало потребностью каждого члена группы. Психологически направленность группы выражается в мотивации ее членов на совместную деятельность и достижение конечного результата. В поведенческом плане направленность видна в осуществлении совместных действий по выполнению задания. На предприятиях часто можно наблюдать следующую проблему: по

причине преобладания в трудовом коллективе личного общения сотрудники слабо консолидированы и, как следствие этого, не стремятся к решению рабочих задач.

Третий групповой процесс — лидерство — это управление группой в ходе решения групповой задачи.

Любая социальная группа в той или иной мере связана с проблемами лидерства или руководства.

▢ **Власть** означает любую закрепленную социальными отношениями возможность настаивать на своем, даже при наличии сопротивления, независимо от того, в чем эта возможность выражается.

Вебер М.

Можно сказать, что во всех случаях о власти речь идет тогда, когда кто-либо оказывается в состоянии побудить другого сделать нечто, что этот другой иначе не стал бы делать. Именно в этом и состоит основное отличие лидерства и руководства, так как лидер воздействует на группу таким образом, что члены группы хотят делать то, что предлагает лидер.

▢ **Лидерство** — процесс влияния на других участников группы, в основе которого лежат отношения доминирования и подчинения

К. Левин

Отличия лидерства и руководства

В социально-психологическом смысле лидерство и руководство — это механизмы групповой интеграции, объединяющие действия группы вокруг индивида, выполняющего функцию лидера или руководителя.

• Лидер регулирует межличностные отношения, а руководитель — формальные. Можно сказать, что лидер и руководитель — элементы двух разных структур организации: формальной и неформальной.

• Лидер является представителем своей группы, он связан только с внутригрупповыми отношениями и выступает как элемент микросреды. В то время как руководитель обязан не только обеспечить определенный уровень отношений своей группы в микроструктуре организации (учреждения), но и входит в макросреду, представляя группу на более высоком уровне социальных отношений. То есть сфера деятельности руководителя шире, поскольку у лидера она ограничивается рамками данной группы.

• В отличие от руководства лидерство является стихийным процессом. Никто не может гарантировать запланированное лидерство, лидера группы невозможно назначить. Руководство — процесс целенаправленный и запланированный. Руководитель всегда «назначаем сверху». Его деятельность не зависит от групповых настроений, групповой динамики и реализуется на уровне формальных отношений. Таким образом, руководство выступает как явление более стабильное, нежели лидерство.

• Руководитель в процессе влияния на подчиненных имеет значительно больше санкций, чем лидер. Руководство связано с правовыми полномочиями руководителя и реализуется через варианты власти. Лидер имеет возможности использовать только неформальные (психологические) санкции. Руководство, таким образом, всегда содержит правовую основу в отличие от лидерства.

• Различие между лидером и руководителем связано с процессом принятия решений — обязательной управленческой функции. Для ее реализации руководитель использует большой объем информации как внешней, так и внутренней. Лидер же владеет только той информацией, которая существует в рамках данной группы. Таким образом, принятие решений лидером осуществляется непосредственно, а руководителем — опосредованно.

• Рассматривая феномены лидерства и руководства, следует отметить роль авторитета. Лидер всегда авторитетен, в противном случае он не будет лидером. Руководитель же может не иметь авторитета вообще, но при этом вполне успешно реализовывать функции руководства [23].

• Существенное отличие наблюдается и в наличии и мере ответственности лидера и руководителя. Руководитель полностью несет ответственность за деятельность организации и сотрудников, ответственность же лидера, если от чего-то и зависит, то, скорее всего, только от его моральных качеств.

Итак, лидерство есть преимущественно *психологическая* характеристика поведения отдельных членов группы (организации). Руководство же — это *социальная* характеристика отношений в группе, прежде всего с точки зрения распределения ролей управления и подчинения.

✍ Влияние и власть суть «власть авторитета» и «авторитет власти».

Вопрос о происхождении феномена лидерства широко освещен в зарубежной психологии, так же как и вопрос о типах лидеров.

Психоаналитический подход, например, рассматривает лидерство как явление эмоционального подчинения одного человека другому в результате идентификации «я-идеала» с объектом влечений, симпатий, любви, страха и т. д.

Теория черт личности лидера, которую выдвинули М. Вебер, Э. Кац, Э. Богардус, признавала уникальность и врожденность качеств лидера.

В современной психологии личности считается, что лидер, как правило, обладает личностными чертами, к которым относятся:

1. Коммуникативный потенциал (обаяние, уверенность в себе, личное влияние).
2. Мотивационный потенциал (видение целей, ощущение миссии, умение увлечь других своими целями).
3. Энергетический потенциал (сильный тип темперамента, интеллект, креативность, знания и навыки).
4. Социальное окружение (потребность окружающих в руководстве и лидерстве).

Эффективный руководитель, в свою очередь, должен обладать следующими личностными качествами: стрессоустойчивость, способность доминировать, стремление к успеху, уверенность в себе, креативность, ответственность, эмоциональная уравновешенность, предприимчивость, надежность, независимость, общительность.

Интересна *теория взаимосвязанных факторов*. В XX веке американские ученые предприняли попытку создать интегральный подход к лидерству, обобщить все факторы, влияющие на процесс лидерства в группе. Например, известный американский социолог и психолог Д. Мак-Грегор считал, что лидерство зависит от четырех взаимосвязанных факторов:

- характеристик личности лидера;
- отношений, потребностей, интересов, личностных характеристик ведомых;
- особенностей организации, ее структуры, природы решаемых в ней задач;
- политической, экономической, социальной среды.

К. Левин, автор *поведенческого подхода*, считал, что эффективность управленческой деятельности определяется не столько личностными качествами лидера (хотя в данном подходе признается их значимость), сколько его манерой, стилем поведения по отношению к подчиненным. Важнейшим

вкладом этого подхода в теорию управления явилось понятие стиля руководства, а также выявление основных общеуправленческих стилей. К. Левин сформулировал три стиля лидерства в группе: авторитарный, демократический, либеральный (попустительский) (см. табл. 6).

Согласно сложившейся в психологии управления традиции, основное внимание при анализе управленческой деятельности уделяется именно авторитарному и демократичному стилям руководства. Дело в том, что попустительский стиль намного менее эффективен, чем первые два. Более того, говоря о безопасности организации, можно утверждать, что попустительский стиль ведет к разрушению иерархии в организации, активизации неконструктивной мотивации сотрудников, и, как следствие этого, развалу организации в целом.

Используя положения теории Д. Мак-Грегора, можно сказать, что для авторитарного руководителя характерно отношение к сотрудникам на основе «теории X». Управление строится на следующей системе установок: люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы; у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности; они предпочитают, чтобы ими руководили; больше всего люди хотят защищенности; чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Для демократичного руководителя, напротив, характерно отношение к подчиненным на основе «теории Y». Здесь система управленческих установок уже другая: труд — процесс естественный; если условия благоприятны, люди не только примут ответственность, но и будут стремиться к ней; если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль; приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели; способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Таблица 6. Стили лидерства в группе

Параметры взаимодействия лидера с окружением	<i>Авторитарный стиль</i>	<i>Демократический стиль</i>	<i>Либеральный стиль</i>
Распределение ответственности	Берет ответственность на себя, четко контролирует ответственность подчиненных	Пытается распределить ответственность	Снимает с себя всякую ответственность
Приятие решений	Самостоятельно принимает решения, которые подчиненные обязаны выполнять	Предоставляет возможность подчиненным участвовать в обсуждении, но решение принимает самостоятельно	Не принимает самостоятельных решений, полагаясь полностью на выбор подчиненных
Стиль общения	Четко соблюдает отношения субординации	Дружески настроен, старается общаться не формально.	Предпочитает не общаться
Отношение к инициативе	Подавляет или относится очень критично	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
Отношение к подбору кадров	Боится квалифицированных работников	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
Характер отношений с подчиненными	Зависит от настроения	Ровная манера поведения. Постоянный самоконтроль	Покладист, заинтересован в расположении подчиненных
Использование методов стимулирования	Считает наказание основным методом стимулирования, изредка поощряет	Использует различные виды стимулов	Стимулирование не использует
Отношение к дисциплине	Постоянно и жестко контролирует дисциплину подчиненных	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям	Требует формального соблюдения дисциплины

Можно видеть, что демократичный лидер исходит из представлений о мотивированности людей потребностями более высокого уровня — в социальном взаимодействии, в успехе, в самовыражении. Он старается создать такую ситуацию, при которой люди могли бы самоактуализировать себя, а работа как таковая являлась бы для них мотиватором, то есть обеспечить внутреннюю мотивацию деятельности. К. Левин своими исследованиями доказал, что авторитарное руководство приводит, как правило, к выполнению большего объема работ, чем демократическое. При этом, однако, уменьшается мотивация, снижается качество и особенно — оригинальность исполнения; возникает напряженность и агрессивные формы поведения (как между руководителем и исполнителями, так и между самими исполнителями). При либеральном руководстве значительно снижается и объем, и качество работы по сравнению с демократическим. Исполнители сами, как правило, начинают выражать неудовлетворенность таким стилем. *Теория ситуативного лидерства*. Основателем этой теории является Р. Стогдилл. В 1948 г. была опубликована его работа «Личностный фактор, связанный с лидерством», где предложено рассматривать лидерство в динамическом аспекте. Стогдилл считает, что личность становится лидером не в силу своих особенных черт и потребностей членов группы, а в силу ситуации. Экспериментально он установил, что одна и та же личность в одной и той же группе становится лидером в одной ситуации и не становится — в другой.

Сегодня доказано, что ни личностные качества, ни стили сами по себе еще не определяют эффективности управленческой деятельности. Различные стили наиболее адекватны разным типам управленческих ситуаций. Именно соответствие стиля и условий (ситуаций) является поэтому главным условием высокой эффективности управленческой деятельности. Более того, в ряде случаев ситуационные факторы могут играть ведущую роль в эффективности руководства. Так, например, исследования Ф. Фидлера показали, что руководитель, ориентированный на задачу, характеризуется существенно большей эффективностью в самых хороших и в самых плохих (трудных) ситуациях. Руководитель, ориентированный на отношения, характеризуется большей эффективностью в средних по степени контроля за ситуацией условиях. Проще говоря, авторитарный стиль лучше срабатывает в наиболее простых и в наиболее трудных ситуациях управления. Демократический стиль, наоборот, значительно менее эффективен в трудных (а также — в наиболее

простых) условиях, но дает большую результативность в ситуациях средней степени сложности.

Следовательно, для того чтобы добиться максимальной эффективности своей деятельности, включающей очень разные типы ситуаций, руководитель должен вести себя по-разному в различных ситуациях. Иначе говоря, управление должно быть *гибким*, а стиль руководства — *адаптивным*, приспособляемым к конкретным управленческим ситуациям и условиям. Поэтому чем больше *репертуар стилей*, которыми владеет руководитель, чем в большей степени он способен к установлению соответствия ситуаций и лучшего для них стиля, чем более он способен переключаться с одного стиля на другой, тем выше и общая эффективность его деятельности.

✍ Лучший стиль руководства — стиль, ориентированный на реальность.

К. Ажирис

Адаптивный подход характеризует собой современный этап изучения проблемы стилей лидерства. Современные исследования в данной области предлагают *партисипативный стиль* руководства и управления. Он конкретизируется в следующих основных чертах:

- регулярные совещания руководителя с подчиненными;
- открытость в отношениях руководителя с подчиненными;
- вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений;
- делегирование руководителем подчиненным ряда своих полномочий;
- участие рядовых работников как в планировании, так и в осуществлении организационных изменений;
- создание особых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решения (например, практика работы «кружков качества», рабочих комитетов, автономных рабочих групп);
- предоставление работникам возможности автономно разрабатывать те или иные проблемы, формулировать новые идеи, внося тем самым вклад в развитие инновационных процессов.

Партисипативный стиль обычно дает наиболее высокие показатели организационного функционирования. Вместе с тем данный стиль, к сожалению, небезопасен для организации и выполняемой задачи, а,

следовательно, применим далеко не всегда, поскольку требует очень высокой квалификации и руководителя, и подчиненных, а также наличия ряда организационных условий. Так, в исследованиях установлено, что способные к его реализации руководители — это, как правило, люди старшего возраста; достаточно уверенные в себе и умудренные жизненным опытом; с высоким культурно-образовательным уровнем; ценящие способности и предложения подчиненных; ориентированные на оценку с их стороны; ожидающие от них творческого отношения к работе и развитых моральных качеств. Подчиненные, в отношении которых может быть использован партисипативный стиль управления, должны обладать следующими качествами: высокий уровень профессиональных знаний и компетентности, выраженная потребность в независимости, склонность к творчеству, потребность в личностном росте, интерес к работе, ориентация на дальние цели, стремление к равноправию в отношениях.

Б.Д. Парыгин предложил выделять инструментального и эмоционального лидера. Первый выделяется на основе личных способностей и вклада в осуществление общей деятельности группы. Второй — на основе особых, притягательных для группы личностных качеств, способствующих установлению комфортных межличностных отношений в ней.

Очень интересны результаты, полученные П.Г. Белкиным, Е.Н. Емельяновым, М.А. Ивановой. Изучая научные и проектные коллективы, они сформулировали типологию неформальных лидеров [2].

Диагност — способен к быстрой оценке сильных и слабых сторон проекта и оперативной оценке сложных ситуаций. Терпим к ошибкам других (в их представлении он самоуверен, бескорыстен, свободен от «рефлексивной интеллигентности»).

Фанатик — самозабвенно увлечен своей научной работой, требует от окружающих аналогичного отношения к науке, поэтому ведет себя резко и считается неуживчивым.

Пионер (инициатор) — быстро реагирует на перспективные проблемы, удачно стимулирует деятельность других, честолюбив, престижен, собран, обладает большой эрудицией, склонен к руководству, избегает решения задач, требующих усидчивости.

Эрудит (схоласт) — наделен исключительной памятью, отличается повышенным вниманием к деталям и стремлением к упорядоченности, предпочитает не показывать свою широкую информированность. Окружающие

считают его добросовестным и педантичным, но недостаточно решительным в суждениях.

Техник (ремесленник) — исходя из реальных оценок своих возможностей, не берется за проблемы, которые не в состоянии решить; способен воплощать в жизнь плохо оформленные решения других. По мнению окружающих, честен, чуток в понимании оттенков поведения своих коллег.

Независимый — стремится к инициативному решению проблемы, полагается только на себя, к коллективной научной работе относится скептически.

👉 Лучший лидер — это тогда,
когда люди едва осознают, что он есть;
не слишком хороший — когда они подчиняются и поклоняются ему;
плохой, когда люди презирают его;
но тот хороший лидер, кто мало говорит,
а когда его работа сделана, цель достигнута,
то все говорят: «Мы сами это сделали».

Лао-Цзы

Возникает серьезный для организационной безопасности вопрос: об отношениях формального и неформального лидеров. Именно он, а точнее, ответ на него, и является основным в сохранении психологической безопасности трудового коллектива. Традиционно считается оптимальным, если формальное и неформальное лидерство совпадают в одном лице. Однако, это, скорее, житейский миф, а не доказанный исследованиями факт. Практика также постоянно демонстрирует несколько иные результаты. Рассмотрим этот вопрос подробнее.

Одним из наиболее известных способов решения вопроса о соотношении формального и неформального лидерства является выдвижение руководителем на ведущие должности тех людей, которые уже выдвинулись в своих группах (подразделениях, отделах) на позиции лидера («подбор снизу», а не «назначение сверху»). Такие руководители могут быть на первых порах не вполне удобны высшему руководству. Но благодаря этому может быть достигнут более значимый результат — адекватное включение неформальной группы в формальную организацию, налаживание отношений руководителя с ней. Здесь уместно вспомнить известное правило менеджмента: «опереться можно лишь на того, кто оказывает сопротивление». Назначение удобных («не

сопротивляющихся») руководителей в те или иные уже сложившиеся группы дает сиюминутную выгоду, но негативно в долгосрочной перспективе. Вместе с тем здесь имеется одно очень существенное обстоятельство. Необходимо помнить, что этот вариант будет действительно оптимальным, если позиция формального руководителя совпадает с позицией *делового* (инструментального) лидера. Совпадение же роли руководителя с ролью *эмоционального* лидера может не способствовать высокой эффективности управления и может быть в некоторых случаях негативным фактором, так как эмоциональное лидерство часто предполагает высокий уровень неформальных (эмоциональных) отношений. Более того, в этом случае руководитель часто выступает в роли *«своего человека»*: с одной стороны он пользуется повышенным доверием подчиненных и считается ими «одним из нас» и «лучшим среди нас»; с другой, попустительство — его излюбленный стиль.

Наиболее эффективным скорее всего будет тот вариант, когда эмоциональный лидер принадлежит самой группе, а руководитель как инструментальный лидер поддерживает с ним тесный контакт. Это будет равнозначно общему контакту руководителя со всей группой.

Наименее безопасным, но более часто встречающимся вариантом является несовпадение роли руководителя и неформального лидера (как инструментального, так и эмоционального). Также важно помнить, что практически любая организация включает множество неформальных групп (группировок, компаний, клик), а значит, и множество неформальных лидеров. Руководитель не может занимать по отношению к различным группам и их лидерам тождественные позиции. В результате возникает общая и очень важная для практики управления задача согласования внутри формальной организации различных ее неформальных структур. В этом отношении сформулировано следующее общее правило: поскольку неформальные группировки — это объективная реальность, то с ними надо не бороться (вплоть до их запрещения и «разгона»), а использовать их в целях формальной организации. Г. Кунц и С. О'Доннел отмечают в этой связи: «Поскольку неформальные организации могут оказывать помощь или, наоборот, нарушать интересы предприятия, их деятельность следует направлять по конструктивным каналам. Как только лидеры неформальных групп определены и завоевано их расположение, организация и управление становятся значительно проще» [11]. Практика показывает, что «разгон и запрещение» лидерства будут способствовать укреплению позиций лидера и формированию теневого лидерства.

Отметим также, что угроза для организации может заключаться еще и в том, что лидерство может быть неконструктивным, то есть направленным не на решение задач организации. В этом случае все попытки «договориться с лидером» и направить его энергию в нужное русло могут быть безуспешны.

✍ Управлять — значит определять и использовать неформальных лидеров.

Варианты власти

Реализация власти напрямую связана с мотивацией личности [30]. Х. Хекхаузен считает, что «мотивация власти представляет собой гораздо более сложное явление, чем мотивация достижения или аффилиации, тем более что в стремление чувствовать себя сильным или оказывать влияние на других ... могут оказаться втянутыми самые разнообразные мотивы».

Представители мотивационного подхода (Равен, Френч, Круглански) объясняли механизмы властных отношений как целенаправленное использование мотивов другого человека, удовлетворяемых или неудовлетворяемых, независимо от их содержания.

Для успешного воздействия на мотивационную основу другого человека применяющий власть должен иметь в своем распоряжении определенные ресурсы, с помощью которых он сможет обеспечить удовлетворение соответствующих мотивов другого, задержать это удовлетворение или предотвратить его. Такие ресурсы, особые для каждого мотива, называются источниками (вариантами) власти.

В современной психологии управления варианты власти трактуются следующим образом.

Власть принуждения основана на том, что руководитель имеет возможность наказывать, препятствовать достижению целей и потребностей исполнителей. Они, в свою очередь, это признают и вынуждены, вследствие этого, подчиняться. Иногда эту форму власти обозначают как «негативная власть» или «власть страха». Несмотря на то что «власть принуждения» — излюбленный объект критики теоретиков управления (из-за ее «негуманности»), именно она используется в первую очередь и остается пока незаменимой (к сожалению или к счастью — это другой вопрос), а иногда — и единственным властным рычагом воздействия руководителя. Это — жесткая реальность практики управления. К числу основных недостатков этого варианта

власти относится его дороговизна: она требует разветвленной системы контроля. Кроме того, «...принуждение производит нежелательные эффекты — скованность, страх, месть, отчуждение. Это, в свою очередь, может привести к более низкой производительности труда, неудовлетворенности работой и большой текучести кадров» [16]. О побочных эффектах наказания уже говорилось в гл. 4. Однако принуждение обладает и очень большой силой, так как прямо связано с потребностями личности в безопасности. В связи с этим в теории управления существует понятие *организационных страхов* (или «страхов на рабочем месте»). Основными являются следующие:

- Страх потерять работу. Он является очень сильным побудительным мотивом к высокой интенсивности работы (особенно в условиях избыточности рынка труда). Для управленческой деятельности этот вид страха трансформируется в *страх потерять должность*. Более того, во многих, особенно крупных организациях, он используется как преднамеренное и достаточно сильное средство давления на руководителей низшего и среднего звена. Создается и культивируется атмосфера перманентной ротации управленческого персонала, нестабильности должностного положения, постоянной угрозы замены.

- Страх не справиться с работой. Он в той или иной мере проявляется в любой профессиональной деятельности, но в особенности характерен для руководителей. Управленческой деятельности свойственно «нагромождение» дел и обязанностей; они «наваливаются» на руководителя так, что он уже чувствует себя не хозяином, а рабом своей работы. При этом «давление со всех сторон нарастает, люди напирают, сроки поджимают и появляется искушение работать сразу по всем проблемам» [5]. Это еще больше усугубляет ситуацию, возникают систематические срывы, превращающиеся в хронические. В результате уже само по себе обилие дел превращается в травмирующий фактор.

- Страх допустить ошибку. Необходимость постоянно «быть на высоте», безупречно выполнять свою работу и быть лучше, чем все иные члены группы (организации) — все это свойственно позициям профессионала и руководителя. Им труднее, нежели другим, признавать свои ошибки, поскольку это вредит авторитету, сказывается на статусе и влиянии. В результате возникает сильная эмоциональная напряженность, связанная с боязнью допущения ошибок.

- Страх быть обойденным другими. Большинству людей свойственно стремление продвинуться вверх по служебной/профессиональной лестнице.

Однако не все имеют возможность для этого и по-разному реагируют на неудачи. Одни испытывают разочарование, впадают в апатию, спасаются «бегством в болезнь». Другие проявляют повышенную активность, улучшают качество работы. Однако для подавляющего большинства людей типична установка «быть не хуже, а желательно лучше, чем другие». Если она не реализуется, возникают стойкие и негативные эмоциональные состояния и реакции. Любая же ситуация, любое развитие событий, потенциально угрожающие реализации этой установки, провоцируют возникновение страха данного типа.

•Страх потерять собственное «Я». При современном разделении труда человек часто не видит результатов своей работы; он не ощущает реализации своего «Я» в результатах труда, что приводит к утрате чувства реализации себя и самоактуализации. Возникает чувство бессмысленности работы. Подобный страх часто наблюдается в крупных и/или сильно бюрократизированных организациях, когда даже руководителю (среднего и особенно — низового звеньев) трудно различить смысл своего функционирования в системе и понять свой личный вклад в работу.

Власть вознаграждения основана на том, что руководитель может поощрять результаты работы, поскольку в его руках сосредоточены основные возможности распределения субъективно значимых для исполнителей ресурсов. Эта власть прямо пропорциональна тому, насколько имеющиеся у руководителя стимулы являются действительно ценными для исполнителей. Основное преимущество этого вида власти — в его силе; недостаток — в том, что очень часто руководитель имеет весьма ограниченные возможности для вознаграждения результатов работы исполнителей по сравнению с их ожиданиями.

Экспертная власть как власть через веру в компетентность руководителя. Исполнители часто считают, что руководитель обладает наибольшей степенью профессиональной компетентности, способной реализовать цели организации и значит — их собственные. Поэтому ему надо не только доверять, но и подчиняться, поскольку это в конечном итоге будет залогом достижения их личных целей и потребностей. Мера этой власти возрастает при усложнении характера систем управления, а также при реально высокой и ощущаемой подчиненными квалификации руководителя. К недостаткам этого варианта власти следует отнести меньшую, чем для первых двух видов, устойчивость, силу и надежность. Она, кроме того, доступна далеко не всем руководителям.

Наоборот, часто она действует как бы «с обратным знаком» (в случае недостаточной профессиональной компетентности руководителя); ее приходится компенсировать другими типами власти.

Харизматическая власть построена на силе личных качеств и особенностей руководителя и основана на безусловном принятии руководителя.

Эталонная власть близка предыдущему варианту и основана на восприятии руководителя как примера для подражания, на отождествлении исполнителя с руководителем или влечением к нему.

Законная, или традиционная, власть основана на том, что руководитель обладает системой правовых, производственных рычагов воздействия на подчиненных, которые законодательно закреплены в его статусе и должностных обязанностях. Исполнители предельно четко сознают это, признают право руководителя реализовывать в отношении них, установленные меры воздействия. Иными словами, это своеобразный «договор» между руководителем и исполнителями, согласно которому между ними устанавливаются властные отношения. Законная власть часто принимает форму *традиционной власти*. Исполнители реализуют указания руководителя потому, что традиция учит: подчинение ведет к удовлетворению потребностей.

Власть информации. Люди испытывают постоянную потребность в самой различной информации. Руководитель же, как правило, не только регулирует доступ информации к своим подчиненным, но обычно обладает значительно большей, чем они, информацией.

📌 Кто владеет информацией, тот владеет и ситуацией.

Человек, располагающий большей информацией (руководитель), обладает и объективно большими возможностями для эффективного поведения. Это, в свою очередь, повышает меру его компетентности в глазах других людей и ведет к укреплению его экспертной и эталонной власти.

Все рассмотренные формы власти, как правило, сочетаются в деятельности руководителя, а одним из важнейших его профессиональных качеств является не только комплексная опора на все эти формы, но и их «дозировка» в зависимости от ситуации, от того (тех), в отношении кого они используются. Умение гибко использовать варианты власти — одно из условий безопасного менеджмента и ведет к формированию подлинного авторитета руководителя. Следует в этой связи отметить одну из наиболее популярных в настоящее время концепций — *теорию «баланса властей»* Д. Надлера и Дж. Хакмана [40]. Ее

основной тезис состоит в том, что власть — это феномен двусторонний. Она зависит как от «влияния сверху» — от руководителя, так и от «влияния снизу» — со стороны подчиненных. Стил ь руководства, таким образом, является продуктом взаимодействия этих встречных влияний. Действительно, обычно принято считать, что властью обладает лишь руководитель, а подчиненные зависят от нее. Однако реально любой руководитель также в большей или меньшей мере зависит от подчиненных. Например, руководитель очень сильно зависит от сотрудников в таких вопросах, как получение текущей информации о состоянии дел, настроениях в коллективе и т.д. Все это определяет общую эффективность деятельности, за которую личную ответственность несет руководитель. В той мере, в какой руководитель зависит от подчиненных, они тоже имеют над ним власть. В современной психологии управления сформулировано понятие «власть подчиненных». В каждом конкретном случае между «властью руководителя» и «властью подчиненных» складывается определенная пропорция — баланс властей. Именно он определяет выбор руководителем того или иного стиля управления. Если баланс сдвинут в сторону власти руководителя, то доминируют авторитарный стиль и методы управления. Если он смещен в сторону власти подчиненных, то руководитель вынужден действовать демократически. При максимальном усилении власти подчиненных ему ничего не остается делать как прибегать к попустительским методам управления. Руководитель должен помнить, что использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, что они захотят продемонстрировать свою собственную власть.

✎ Маленький принц прилетел на астероид, где жил король, который повелевал звездами и не терпел непослушания.

— Ваше Величество, мне очень хотелось бы посмотреть заход Солнца... — попросил маленький принц.

— Будет тебе и заход Солнца. Я потребую, чтобы Солнце зашло, но сперва дождусь благоприятных для этого условий, ибо в этом и состоит мудрость правителя. С каждого надо спрашивать то, что он может дать.

— А когда эти условия будут благоприятные?

— Ну, мы сейчас посмотрим на календарь. Это будет... Сегодня это будет в 19 часов 40 минут. И тогда ты увидишь, как точно исполнится мое повеление.

А. де С.-Экзюпери

Рационально (безопасно) действующий руководитель старается поддерживать разумный баланс властей. Используемая им власть должна быть *необходимой и достаточной* для достижения цели, но не вызывать у подчиненных ощущения, что ими манипулируют, используют их как «безропотное средство», и не провоцировать их на проявления непокорности. Важно отметить, что при наличии допустимых условий руководителю необходимо проявлять достаточно сильную тенденцию к «сдвигу» этого баланса в сторону своей власти. То есть баланс властей не означает равенства власти в системе «руководитель-подчиненные». Руководитель должен действовать в двух направлениях: в стремлении усилить свою власть и в стремлении уменьшить власть подчиненных, а тем самым — изменить общий баланс властей в свою пользу.

За редкими исключениями большинство руководителей компаний подотчетны вышестоящим лицам или органам. Каждый руководитель должен уметь «носить обе шляпы», эффективно взаимодействуя как с «верхами», так и с «низами». И всякий раз как только руководители выдают что-либо своему начальству или работникам, они нуждаются в подтверждении от вышестоящего руководителя в той же мере, в какой им требуется поддержка подчиненных.

В состоящей из нескольких уровней организации способность к подчинению (динамическая субординация) — одно из основных условий эффективного руководства. Умение подчиняться — пробный камень для будущих руководителей, на котором проверяется их лидерский потенциал. «Игра в массовке», «выступления в кордебалете» открывают двери на верхние этажи офисов корпораций. И наоборот, многие сотрудники не справляются с рабочими заданиями не столько из-за отсутствия необходимых навыков, сколько из-за неумения выполнять распоряжения руководителей. Эффективные подчиненные — основное условие успеха руководителя. Итак, сформулируем черты *конструктивного подчинения*:

- лояльность руководителю;
- готовность прийти на помощь, умение «играть» в команде;
- конструктивная оппозиция идеям руководителя, его оценкам и действиям;
- предвидение возможных проблем и их предотвращение;
- поддержка обратной связи с руководителем.

Можно сказать, что в перечисленных выше характеристиках заключается сущность безопасного подчинения.

Естественно, что помимо отмеченных черт подчиненный должен успешно справляться с возлагаемыми на него должностными обязанностями. В то же время активные подчиненные могут подготовить себя к вертикальной карьере, развивая свои концептуальные способности и навыки руководства. Аналогично хорошие руководители никогда не забывают о тех, кто находится «в траншеях на передовой». Многие эффективные руководители для того, чтобы не потерять контакт с сотрудниками, периодически «выходят в народ», работают на основном производстве и т. д.

Баланс властей оказывает существенное влияние на формирование авторитета руководителя.

Авторитет — это совершенно особый вид влияния на людей, который выражается в способности человека, не прибегая к принуждению, направлять поступки и мысли других людей. В широком смысле под авторитетом понимается общепризнанное неформальное влияние, в узком — одна из форм осуществления власти. Можно определить авторитет и как признание данного человека другими людьми. Понятие авторитета очень близко понятию лидерства. Но в отличие от лидера, авторитетный человек может не обладать чертами харизматичного поведения.

▮ **Авторитет** — интегративное проявление властных полномочий и личностных качеств руководителя, является продуктом достаточно длительного взаимодействия руководителя и исполнителей.

Существуют разные типы авторитета, в зависимости от способов его достижения. Чаще других выделяют подлинный и ложный. *Подлинный* авторитет человека является прямым следствием его деятельности и отношений с другими людьми. *Ложный (псевдоавторитет)* авторитет возникает в условиях манипулятивной деятельности «лидера», когда он достигает власти над людьми (формальной или неформальной) посредством ухищрений, лицемерия, социально-психологических игр, то есть действий со скрытыми мотивами и т. д. В большинстве случаев ложный авторитет позволяет человеку влиять на ход дела и добиваться признания со стороны других людей, но в целом отношение к такому человеку будет настороженным, поскольку явные манипуляции скрыть крайне трудно. Различают несколько разновидностей псевдоавторитета:

• *Авторитет расстояния* проявляется в том, что руководителю кажется, что чем дальше он от подчиненных, чем реже он с ними видится и официальнее держится, тем сильнее его влияние на них.

• *Авторитет доброты* проистекает из ложного понимания сущности внимательного отношения к подчиненным и основывается на низкой требовательности к ним («добренький руководитель»).

• *Авторитет подкупа* обнаруживается тогда, когда руководитель следует правилу «ты мне — я тебе». Деловые отношения превращаются в личные и принимают форму личной преданности.

• *Авторитет резонерства*. Такие руководители надоедают подчиненным бесконечными назиданиями, скучными и бессодержательными поучениями, ошибочно полагая, что это усилит их влияние на людей.

• *Авторитет педантизма* означает склонность руководителя к мелочной опеке, к излишне жесткой регламентации таких деталей работы исполнителей, которые не имеют отношения к его функциям, а часто — к делу вообще.

• *Авторитет чванства* строится на высокомерии руководителя, чрезмерном тщеславии, на мнимых, но иногда и имевших место в прошлом (но там и оставшихся) заслугах. Человеку кажется, что, «взлетев однажды на высоту», он там должен автоматически остаться навсегда, а любые его действия должны быть поэтому вне критики.

• *Авторитета подавления* стремятся достичь обычно руководители с низким культурным уровнем. Их основное оружие — непрерывные угрозы применения власти в целях насаждения перманентного страха [8].

Сначала ты работаешь на авторитет, а потом авторитет — на тебя.

В целом процесс лидерства представляет собой социально-психологический способ управления группой в ходе решения групповой задачи. Он приводит группу к такому состоянию, как организованность.

Третье групповое состояние — организованность — характеризуется четким распределением ролей и статусов в группе и соответственно наличием формальной и неформальной структуры. Организованность основывается на выполнении каждым членом группы своих обязанностей, которые заданы его статусом и ролью. Группа будет организованной, если каждый ясно осознает и понимает групповые ожидания и требования к своему ролевому поведению. Если ролевое поведение одного из членов группы нарушается, то есть он начинает делать не то, что требуется в данной ситуации, и не так, как

необходимо для решения задачи и было согласовано членами группы ранее в ходе процесса консолидации, то тогда возникает ролевой конфликт и организованность группы нарушается. Степень организованности группы обуславливает скорость и эффективность решения групповых задач.

Четвертый групповой процесс — конкуренция — это развитие взаимоотношений людей по поводу успехов в деятельности. Конкуренция характеризуется стремлением членов группы выразить себя, самореализоваться в деятельности и в то же время превзойти других. В процессе конкуренции проявляется или сотрудничество, или соперничество людей друг с другом. Если сотрудники стремятся наиболее полно проявить себя и чем-то стать лучше, профессиональнее остальных, но при этом помогают друг другу, то в процессе конкуренции складываются отношения сотрудничества. Если сотрудники стремятся самовыразиться и самоутвердиться за счет других членов группы, то тогда складываются отношения соперничества.

✍ Характерные процессы и эффекты, обусловленные определенным типом социального (кооперативного или конкурентного) отношения, имеют тенденцию усиливать вызвавший их тип социального отношения. Кооперация вызывает кооперацию, конкуренция — конкуренцию.

М. Дойч

Виды конкуренции:

- *Личная конкуренция* возникает, когда два или более человека соревнуются друг с другом по поводу эффективного решения одной и той же задачи.
- *Безличная конкуренция* возникает тогда, когда люди соревнуются с эталоном, идеалом, мировым рекордом.

Функции конкуренции:

- *Ориентирующая функция* состоит в том, что в процессе конкуренции его участники более четко видят цель своей деятельности, результаты своего труда и имеют возможность постоянно оценивать эти результаты, корректировать свои цели, нормы, совершенствовать средства и способы деятельности.
- *Стимулирующая функция* конкуренции основывается на сопоставлении результатов труда. В процессе конкуренции важное значение имеет принцип сравнимости целей и результатов, поскольку для того чтобы стать стимулами деятельности, цели и результаты должны быть выражены в понятной и сопоставимой форме.

Процесс конкуренции является источником индивидуальной и групповой активности. Можно сказать, что конкуренция безопасна и полезна для организации, являясь средством профилактики стагнации и условием профессионального и личностного роста. Но это возможно только в том случае, когда процесс конкуренции контролируется руководителем и носит конструктивный характер.

Четвертое групповое состояние — активность — характеризуется способностью группы совершать общественно значимую деятельность и выражается в степени реализации физического и интеллектуального потенциала ее членов. В зависимости от цели деятельности можно выделить четыре типа групповой активности:

- *трудовая* — показывает степень превышения работниками нормативных или средних показателей (по производительности труда, качеству продукции, использованию рабочего времени и т. д.);

- *творческая* — характеризует деятельность, направленную на решение нестереотипных, нестандартных производственных задач, способствующую повышению качества и количества продуктов труда;

- *лично развивающая* — связана с повышением образовательного уровня и квалификации, освоением смежных и новых профессий;

- *общественная* — направлена на формирование внутригрупповых (сплоченность, взаимопомощь, сотрудничество) и межгрупповых отношений.

Активность как групповое состояние характеризует степень включенности членов группы в совместную деятельность и объем физических и интеллектуальных усилий, затрачиваемых группой на достижение результата. Вспомним Г. Эмерсона, который говорил, что истинная производительность труда дает максимальные результаты при минимальных усилиях. Поэтому для того чтобы групповая активность давала максимальные результаты и не превышала групповые и индивидуальные возможности, необходимо, в первую очередь, направлять ее на проведение согласовательных процедур и только затем — на осуществление самой деятельности. Согласовательные процедуры предполагают достижение договоренности членов группы о целях и технологии деятельности, структуре группы и распределении ролей, режиме труда, времени, нормах и пр. Они позволяют минимизировать трудовые усилия, добиться высокой производительности труда и достигнуть поставленной цели. Практика показывает, что часто в организациях можно наблюдать

«псевдопроизводительность»: высокие трудовые показатели при максимизации усилий персонала и почти полном отсутствии согласовательных процедур.

Пятый групповой процесс — адаптация — это взаимное приспособление членов группы друг к другу и к социальной и производственной среде. Социальная адаптация — более сложное явление по сравнению с простым приспособлением. Ее следует рассматривать как определенную совокупность приспособительных реакций, как стабильный, хорошо организованный способ решения типичных ситуаций. Социальная адаптация отражает уровень освоения человеком технологии профессиональной деятельности. Адаптированный человек не только четко представляет себе результат будущей деятельности, обладает необходимыми знаниями, умениями и навыками, соблюдает очередность операций, но и затрачивает оптимальное количество физических и интеллектуальных усилий для решения поставленной задачи.

Виды адаптации:

- *Профессиональная адаптация* — это определенный уровень овладения профессиональными навыками и умениями, формирование профессионально необходимых качеств личности, развитие устойчивого положительного интереса и отношения к избранной специальности.

- *Социально-психологическая адаптация* — это включение работника в систему взаимоотношений, характеризующих конкретную группу. Социально-психологическая и профессиональная адаптации неразрывно связаны между собой и влияют друг на друга. Исследования показывают, что скорость и качество усвоения профессиональных знаний и навыков обусловлены особенностями социально-психологической адаптации на предприятии.

Результатом эффективного протекания процесса адаптации является формирование такого группового состояния, как сплоченность. Если же процесс адаптации затруднен, проходит сложно и болезненно, то группа отличается конфликтностью. Более того, можно считать группой риска сотрудников, с трудом адаптирующихся в организации, так как именно такие сотрудники быстро оказываются в роли ω .

Пятое групповое состояние — сплоченность — характеризуется устойчивостью и единством межличностных взаимоотношений и взаимодействий, что обеспечивает стабильность и преемственность деятельности группы.

В теории групповой динамики, разработанной К. Левиным, сплоченность является ключевым понятием.

✍ Сплоченность — тотальное поле сил, заставляющее участников оставаться в группе.

К. Левин

В основе сплоченности, по мнению К. Левина, лежит возможность группы удовлетворять потребности людей в эмоционально насыщенных межличностных связях. Результатом групповой сплоченности является жесткий групповой контроль над взглядами и поступками ее членов, строгое соблюдение групповых норм, высокая степень принятия людьми групповых ценностей, устанавливается атмосфера внимательного отношения и взаимной поддержки, формируется чувство групповой принадлежности, что способствует стабильности и устойчивости взаимоотношений в группе в стрессовых ситуациях. Но стоит помнить, что сплоченная группа — идеальная среда для развития следующих негативных явлений: групповая порука, сокрытие информации, групповой эгоизм.

Эксперименты М. Шерифа выявили способы создания сплоченных групп:

- создание враждебных отношений между группами, возникновение чувств «мы и они»;
- постановка единых для группы целей и интериоризация их членами группы;
- совместная деятельность членов группы, направленная на достижение цели.

Основными способами повышения сплоченности группы являются:

- уменьшение группы,
- поощрение согласия с целями группы,
- стимулирование соревнования с другими группами (развитие чувства «мы и они»),
- вознаграждение всей группы,
- изолирование группы от других групп.

При этом важно помнить, что в целях безопасности организации важно уметь снижать сплоченность группы. Это необходимо, например, в ситуациях неконструктивного лидерства, наличия деструктивных группировок, высокого уровня конформизма. Для этого используются способы, противоположные тем, которые повышают сплоченность группы.

Предпосылками сплоченности являются срабатываемость и совместимость членов группы. Срабатываемость основана на согласованности действий и процессе совместной трудовой деятельности. Она представляет собой одновременно и процесс, и результат совместной работы. На основе срабатываемости формируется совместимость. Она возникает как итог достаточно продолжительного взаимодействия людей, характеризующегося удовлетворенностью их друг другом. Совместимость формируется на трех уровнях: психофизиологическом, психологическом и социально-психологическом.

Психофизиологическая совместимость предполагает удовлетворенность людей друг другом на основе схожести таких индивидуальных характеристик, как время реакции, скорость и интенсивность протекания психических процессов и пр. На этом уровне совместимость зависит в основном от темперамента взаимодействующих людей. Так, например, если в проектной группе или на конвейере рядом работают холерик и флегматик, то их совместно-последовательная деятельность будет затруднена.

Психологическая совместимость предполагает удовлетворенность людей друг другом на основе подобия или различия характерологических свойств, качеств личности, способностей, интеллектуального потенциала (при различных психических свойствах она может сформироваться за счет их взаимодополнения). Такая совместимость важна, например, в семье, группе друзей и пр.

Социально-психологическая совместимость предполагает сходство ценностных ориентаций, принципов, уровня профессиональной подготовки и образования. Она важна в деятельности трудовых коллективов и служит основой их сплоченности.

Групповая сплоченность проявляется в создании единой социально-психологической общности людей, входящих в группу, и предполагает возникновение системы свойств группы, препятствующих нарушению ее психологической целостности. К таким свойствам обычно относят:

- характер межличностных эмоциональных взаимоотношений членов группы (взаимные симпатии, общие интересы, эмоциональные переживания);
- характер отношений между членами группы в процессе совместной деятельности (взаимопомощь, поддержка, сотрудничество);
- характер ценностных ориентации, установок, целей, стереотипов поведения членов группы.

✍ Встретиться вместе — это начало, побыть вместе — это прогресс, поработать вместе — это успех.

Г. Форд

Шестой групповой процесс — принятие решения — это разработка технологии совместной деятельности с целью достижения конечного результата. Процесс принятия решения в группе может осуществляться двумя способами: единоличное принятие решения руководителем (лидером) группы и коллективное принятие решения. Подробно процесс принятия решения был рассмотрен нами в гл. 2.

Коллективное принятие решения способствует интегративности группы.

Шестое групповое состояние — интегративность — характеризуется согласованностью и упорядоченностью внутригрупповых процессов. По мнению Л. Фестингера, это результирующая всех сил, действующая на членов группы с тем, чтобы удержать их в ней. Влияние интегративности проявляется в том, что члены группы осознают свою целостность и единство. У них появляется чувство «мы», чувство общности и единства мнений, оценок, целей, интересов, внутригрупповых норм и стереотипов поведения. Интегративность — это необходимая предпосылка стабильного функционирования и существования группы. Отсутствие интегративности неизбежно приводит к распаду социальной общности. Интегративность возникает в результате корректно функционирующего процесса принятия решений, умелого вовлечения сотрудников в разработку решения. Это упорядочивает групповые процессы и удовлетворяет потребности сотрудников.

✍ Уметь руководить — значит уметь сделать выбор.

Пананти

Интегративность — залог устойчивого и стабильного функционирования группы. Состояние интегративности тесно связано с другими групповыми состояниями. Если не достигнуты состояния организованности, сплоченности и пр., то невозможно прийти к состоянию интегративности, у членов группы не появится чувства единства группы.

Особенностью интегративности является то, что в обычных условиях, в повседневной деятельности группы она скрыта и обнаруживается при преодолении возникших трудностей, разрешении конфликтных ситуаций, решении новых, не известных группе задач и пр. Предназначение

интегративности состоит в противодействии внутренним и внешним факторам, угрожающим целостности группы, и в обеспечении стабильности ее деятельности.

Седьмой групповой процесс — эмоциональная идентификация — отождествление себя со всей группой как целостным образованием. Процесс эмоциональной идентификации осуществляется на основе принятия и усвоения групповых ролей, норм и ценностей. Механизмами эмоциональной идентификации являются подражание, эмпатия, проекция.

Групповая эмоциональная идентификация основывается на чувстве принадлежности к группе. Человек отождествляет себя с той группой, к которой он, по его мнению, принадлежит. Процесс отождествления приводит к такому групповому состоянию, как референтность.

Седьмое групповое состояние — референтность — характеризуется тем, что членство в группе представляется для людей наиболее ценным и значимым.

Выделяют два типа групп:

- актуальная группа членства;
- референтная группа, к которой человек причисляет себя психологически, к которой он хотел бы принадлежать.

Группа, в которой человек состоит, может быть для него нереферентной.

▣ **Референтная группа** — это реальная или воображаемая общность, на нормы, мнения и ценности которой человек ориентируется в своем поведении.

Выделяют позитивные и негативные референтные группы. Позитивные — это группы, нормы и ценностные ориентации которых принимаются человеком и вызывают у него стремление быть принятым в них. Негативные — группы, членом которых человек не хотел бы быть ни в коем случае. Например, для абитуриента, поступающего в вуз, позитивной референтной группой является группа студентов, а негативной должна быть группа наркоманов. Идеально, когда актуальная группа членства является одновременно референтной для всех ее членов. В этом случае возникает состояние референтности группы, базирующееся на процессе эмоциональной идентификации.

Фактором референтности является степень привлекательности группы. Группа референтна для человека лишь при условии, если его приверженность к ней сильнее тяготения к другим группам.

Функции референтности:

• *Нормативная функция* проявляется в том, что в результате референтности группы для ее членов устанавливаются определенные нормы и стандарты поведения, которых они сознательно придерживаются.

• *Сравнительно-оценочная функция* проявляется в том, что референтность предстает эталоном с помощью которого человек оказывается способен оценивать себя и других.

В современной практике референтность, а точнее, ее отсутствие — серьезная угроза для предприятия. Важно помнить, что референтность группы — один из наиболее значимых мотивов совместной трудовой деятельности людей. Мотивируя человека принадлежность к группе, референтность одновременно мотивирует его и на участие в совместной деятельности. Помимо этого, референтность — это еще и основа лояльности сотрудников.

Итак, групповые процессы — общение, консолидация, лидерство, конкуренция, адаптация, принятие решения и эмоциональная идентификация — являются компонентами общего, совокупного процесса решения групповой задачи, выполнения совместной деятельности. Групповые процессы, каждый в отдельности и все в целом, приводят к определенным групповым состояниям — подготовленности, направленности, организованности, активности, сплоченности, интегративности и референтности, — которые, в свою очередь, являются компонентами такого совокупного состояния группы, как ее социально-психологический климат.

А теперь обратимся к рассмотрению механизмов (эффектов), посредством которых функционирует группа.

Групповые эффекты

▣ ***Групповые эффекты** — это механизмы функционирования группы, посредством которых осуществляются групповые процессы и достигаются групповые состояния.*

В социальной психологии существуют два базовых групповых эффекта: реакция человека на присутствие других людей (эффект социальной фасилитации) и чувство принадлежности к группе (эффект принадлежности к группе).

Влияние присутствия других людей на психику и поведение отдельного человека является основополагающим феноменом социальной психологии и осуществляется бессознательно. Впервые этот эффект описан в 20-х гг. XX в.

Именно открытие того факта, что человек психологически откликается на присутствие (реальное или воображаемое) другого человека легло в основу создания социальной психологии. Люди не индифферентны по отношению друг к другу. Самыми разнообразными сторонами своей психики они реагируют на окружающих.

▮ *Эффект социальной фасилитации — это усиление доминантных реакций в присутствии других.*

В присутствии других людей ускоряются психофизиологические реакции, повышается скорость выполнения простых математических задач, зачеркивание в тексте заданных букв, выполнение простых заданий на моторику и т. д. Изменяется и мотивации решения задач у человека в присутствии значимых для него людей. Причем посторонние, случайные люди не влияют на успешность работы человека. В наибольшей степени воздействие других обнаруживается в тех случаях, когда они воспринимаются человеком как значимые другие. Причем присутствие значимых других влияло на продуктивность индивидуальной работы не прямо, а косвенно, посредством изменения в мотивации. Эффект присутствия других может влиять на мотивацию человека как в положительном, так и в отрицательном планах. В положительном плане — это «эффект социальной фасилитации», а в отрицательном — он носит название «эффекта социальной ингибиции», что означает уменьшение мотивации решения задачи у члена группы в присутствии остальных. Так, например, присутствие других снижает эффективность деятельности человека при заучивании бессмысленных слогов, при прохождении лабиринта и при решении примеров на умножение.

Еще раз отметим: люди реагируют на присутствие друг друга бессознательно.

Д. Майерс [15] сформулировал факторы, определяющие степень реакции:

- количество окружающих людей. Воздействие других возрастает с увеличением их количества. Человек гораздо сильнее возбуждается в окружении большого количества людей;
- взаимоотношения симпатии или антипатии внутри группы;
- значимость окружающих людей для человека;
- степень пространственной близости между людьми. Социальное возбуждение сильнее, чем теснее друг к другу располагаются люди.

Д. Майерс также называет три причины возникновения эффекта социальной фасилитации:

- социальное возбуждение, то есть возбуждение нервной системы от присутствия других людей, является врожденным и присуще большинству общественных животных;

- боязнь социальной оценки или обеспокоенность тем, как нас оценивают другие люди. Доминантная реакция усиливается, если человек думает, что его оценивают;

- отвлечение внимания от конкретной задачи и конкретной деятельности и переключение внимания на окружающих. Это перегружает когнитивную систему и вызывает возбуждение.

Итак, социальную фасилитацию можно понимать в широком и узком смыслах. В широком смысле социальная фасилитация — это усиление доминантных (привычных, хорошо усвоенных) реакций человека в присутствии других. Социальная фасилитация в узком смысле понимается как усиление мотивации человека разрешить поставленную перед ним задачу в присутствии других людей.

▫ **Эффект принадлежности к группе** — наличие у людей потребности принадлежать к группе.

Еще Э. Мейо в своих Хоторнских исследованиях экспериментально подтвердил наличие у человека данной потребности, которую он назвал чувством «социобильности». В дальнейшем в 60-х годах основатель гуманистической психологии А. Маслоу среди потребностей также выделил потребность в принадлежности к группе и считал, что групповая принадлежность является доминирующей целью человека. В современной психологии этот эффект часто называется эффектом групповой идентичности.

Последствия эффектов социальной фасилитации и групповой идентичности проявляются в разнообразных социально-психологических эффектах. Они влияют:

- На психофизиологию человека (психофизиологический эффект);
- деятельность человека (эффект социальной лени);
- мышление человека (эффект синергии и эффект группомыслия);
- поведение человека и его мнения (эффект конформизма, эффект подражания);

- восприятие окружающих людей (эффект ореола и эффект бумеранга);
- общение и взаимодействие с другими людьми (эффекты «мы и они», группового фаворитизма и группового эгоизма);
- эмоционально-волевую сферу человека (эффекты маятника, волны и пульсара).

▣ **Психофизиологический эффект** — это изменение психофизических реакций и состояния человека в присутствии других людей.

Было экспериментально установлено, что усиливается потоотделение, учащается дыхание, усиливаются мышечные сокращения, повышается давление крови и частота пульса. Причем чем значимее ситуация группового взаимодействия и значимее окружающие люди, тем ярче выражен психофизиологический эффект.

▣ **Эффект социальной лени** — по мере увеличения количества членов в группе происходит уменьшение среднего индивидуального вклада в общегрупповую работу.

Открыл данный эффект М. Рингельман. Он обнаружил, что коллективная работоспособность группы не превышает половины от суммы работоспособности ее членов, то есть члены группы фактически менее мотивированы и прилагают меньше усилий при выполнении совместных действий, чем при выполнении индивидуальных действий. М. Рингельман экспериментировал с поднятием тяжестей группой и отдельными людьми. Оказалось, что если продуктивность одного человека принять за сто процентов, то двое вместе в среднем поднимут вес, который не в два раза больше, а составляет лишь 93% суммарного веса, поднятого двумя отдельно работающими людьми. Коэффициент полезного действия» группы из трех человек окажется равным 85%, а из восьми человек — только 49%. М. Рингельман предложил формулу для определения среднего индивидуального вклада участников в группах разной величины:

$$C = 100 - 7(K - 1),$$

где C — средний индивидуальный вклад участников,

K — количество членов группы.

Этот феномен и получил название социальной лени. Люди склонны прилагать меньше усилий в том случае, когда они объединяют свои усилия ради общей цели, нежели в случае индивидуальной ответственности.

Изучая этот эффект, Б. Латайне описал феномен невмешивающегося свидетеля. Проведя серию экспериментов, он доказал, что само число свидетелей трагического происшествия препятствует оказанию помощи со стороны кого-либо из них. Жертва несчастного случая с меньшей вероятностью дождется помощи, если за ее страданиями наблюдает большое число людей. То есть вероятность получения помощи выше, когда человек находится в малой группе, и гораздо ниже, если он находится в окружении большого числа людей.

Причиной социальной лени, по мнению Д. Майерса, является реакция человека на оценку его личности и деятельности со стороны других людей. Когда увеличивается боязнь оценки, результатом будет социальная лень или ингибция (снижение мотивации к деятельности).

Факторами социальной лени являются:

- наличие индивидуальной ответственности за результаты своего труда.

Чем выше ответственность, тем ниже социальная лень;

- групповая сплоченность и дружеские отношения. Люди в группе меньше бездельничают, если они друзья;

- численность группы. Чем больше численность группы, тем выше социальная лень;

- кросс-культурные различия. Члены коллективистических культур проявляют меньше социальной лени, чем члены индивидуалистических культур;

- гендерные различия. Женщины в меньшей степени проявляют социальную лень, чем мужчины.

▯ **Эффект «синергии»** — это прибавочная интеллектуальная энергия, которая возникает при объединении людей в целостную группу и выражается в групповом результате, который превышает сумму индивидуальных результатов ($1 + 1 > 2$).

Групповая успешность проявляется в интеллектуальной сфере, в повышении наблюдательности людей в группе, точности их восприятия и оценок, объеме памяти и внимания, эффективности решений сравнительно простых задач, не требующих сложного и согласованного взаимодействия. Однако при решении сложных задач одаренные люди, могут превосходить среднегрупповые достижения.

Наиболее ярко эффект «синергии» проявляется при проведении «брейнсторминга» — «мозгового штурма», когда группе необходимо пред-

ложить много новых идей без их критического анализа и логического осмысления.

▮ **Эффект группомыслия** — это способ мышления, приобретаемый людьми в ситуации, когда поиск согласия становится настолько доминирующим в сплоченной группе, что начинает пересиливать реалистическую оценку возможных альтернативных действий.

Эффект «группомыслия» возникает как противоположность эффекту «синергии» в ситуации, когда критерием истинности служит сплоченное мнение группы, которое противопоставляется мнению отдельного человека. В том случае, когда члены группы сталкиваются с угрозой разногласий, споров и конфликтов, они стараются уменьшить групповой когнитивный диссонанс и устранить возникшие при этом негативные чувства, пытаясь найти решение, устраивающее всех, даже если это решение не будет объективным и разумным с точки зрения каждого отдельного члена группы. Важно помнить, что данный эффект — результат сплочения группы, он возникает в коллективах с развитой системой межличностных отношений, в референтных группах. Эффект «группомыслия» представляет, безусловно, угрозу для функционирования организации, так как группа тратит гораздо больше времени на объяснение и оправдание своих решений, чем на их обдумывание, обсуждение различных вариантов, в ситуации группомыслия проявляется стереотипность мышления, склонность выбирать стандартные, уже знакомые решения, приводившие ранее, возможно, к успеху. В «единодушных» группах эффект конформизма проявляется в наибольшей степени. Группа быстро и эффективно подавляет мнения и предложения, отличающиеся от общепринятого. У каждого члена группы возникает иллюзия единодушия, правильности группового решения. В данном случае о качестве принятого решения не может идти и речи.

▮ **Эффект конформизма** — изменение поведения или мнения человека в результате реального или воображаемого давления группы.

Доказано, что люди склонны соглашаться с мнением других, часто доверять суждениям других людей больше, чем самому себе. Доказано также, что в конфликте между сенсорной и социальной информацией в большинстве случаев победу одерживает социальная информация.

Условия возникновения конформизма:

- степень конформизма возрастает, если задание действительно сложное или испытуемый чувствует свою некомпетентность;

- тип личности: люди с заниженной самооценкой больше подвержены групповому давлению, нежели люди с завышенной оценкой;
- численность группы: наибольшую степень конформизма люди проявляют тогда, когда сталкиваются с единодушным мнением трех и более человек;
- состав группы: конформность повышается, если группа состоит из экспертов, члены группы являются значимыми людьми для человека, члены группы принадлежат к одной социальной среде;
- наличие в группе эффекта «группомыслия»;
- сплоченность: чем больше степень сплоченности группы, тем больше у нее власти над своими членами;
- статус, авторитет: люди, имеющие наибольший статус, обладают и наибольшим влиянием, им легче оказывать давление, им чаще подчиняются;
- наличие союзника: если к человеку, отстаивающему свое мнение или сомневающемуся в единодушном мнении группы, присоединяется хотя бы один союзник, давший правильный ответ, то тенденция подчиняться давлению группы падает;
- публичность: более высокий уровень конформизма люди проявляют тогда, когда они должны выступить перед окружающими, а не тогда, когда они записывают свои ответы в свои тетради. Высказав мнение публично, люди, как правило, продолжают его придерживаться.

✍ Конформизм — отказ индивида от дорогих и значимых для него взглядов ради того, чтобы оптимизировать процесс адаптации к группе, а отнюдь не любое выравнивание мнений.

С. Аш

Конформизм, или конформное поведение, показывает меру подчинения индивида групповому давлению, принятия им определенного стандарта, стереотипа поведения, норм, ценностей, ценностных ориентаций группы. Противоположным конформизму является поведение самостоятельное, устойчивое к групповому давлению. В отношении к давлению группы различают четыре типа поведения:

- внешний конформизм — мнения и нормы группы принимаются человеком лишь внешне, а внутренне он продолжает не соглашаться с группой, вслух этого не высказывает. В принципе это и есть истинный конформизм. Это тип поведения приспособляющегося к группе человека;

•внутренний конформизм — человек действительно усваивает мнение большинства и полностью согласен с этим мнением. Часто это свидетельствует о высоком уровне внушаемости данного человека. Это тип приспособившегося к группе человека;

•негативизм — человек сопротивляется давлению группы, активно отстаивает свое мнение, показывает свою независимую позицию, спорит, доказывает, стремится к тому, чтобы его индивидуальное мнение стало мнением всей группы, открыто заявляет об этом своем желании. Это тип поведения человека, не приспособливающегося к группе, а стремящегося приспособить группу к самому себе;

•нонконформизм — независимость, самостоятельность норм, ценностей и суждений, неподверженность давлению группы. Это тип поведения самодостаточного человека, точка зрения которого не меняется в угоду большинству и не навязывается другим.

На практике наибольшую сложность представляет диагностика, точнее, разграничение первых двух типов поведения. Угрозой же является внешний конформизм, как вариант скрытой нелояльности.

Л.Г. Почебут и В.А. Чикер описывают результаты следующего исследования: с 1985 по 1989 г. на нескольких промышленных предприятиях Ленинграда и Новгорода мы исследовали особенности проведения собраний трудовых коллективов и поведение их участников. Опрос 215 человек (беседа, наблюдение, анкетирование) и дальнейший социально-психологический анализ позволил выделить два основных критерия, по которым можно оценивать поведение участников собраний. Первый критерий — формальный — активность участника собрания: количество выступлений, вопросов, время выступления, участие в выборных органах собрания. Второй критерий — психологический — ориентация участника на коллективные проблемы: понимание и четкая их формулировка, поиск путей решения, эмоциональное переживание и пр. Опираясь на эти критерии, мы провели типологию поведения людей на собраниях:

•первая группа, которую мы называли «глухонемой пассив», характеризуется пассивностью на собраниях и отсутствием ориентации на коллективные проблемы. Круг интересов представителей этой группы ограничен заработком, а социально-психологические вопросы их не интересуют;

• вторая группа — «немой актив» (55%) — сотрудники, пассивно ориентированные на коллективные проблемы. Собственное мнение у них часто не сформировано, они ждут предложений от других. Навыки публичного выступления отсутствуют, не хватает аргументов, доказательств, логики построения выступления, поэтому на собраниях они предпочитают отмалчиваться;

• третья группа — «реальный актив» (22%) — это группа сотрудников, ориентированных на коллектив и активно включенных в его дела. Как правило, они инициативны в анализе ситуации, вскрывают причины недостатков, указывают на последствия принимаемых решений, активно отстаивают свою точку зрения, предлагают различные, в том числе неординарные, способы решения проблемы;

• четвертая группа — «псевдоактив» (7%) — это люди, которые умеют и любят выступать на собраниях, но предлагают традиционные уже изжившие себя формы работы. Можно сказать, что эта группа характеризуется активной невключенностью в дела группы.

Очевидно, что психологическую трудность представляют первая группа («глухонемой пассив») и четвертая («псевдоактив»).

Д. Майерс формулирует следующие причины конформного поведения:

• настойчивое поведение других людей может убедить человека в ошибочности его первоначального мнения;

• человек осознанно или неосознанно стремится избежать наказания, порицания, осуждения, ostracism со стороны группы за несогласие и непослушание;

• неопределенность ситуации и неясность информации способствует ориентации человека на мнения других людей, они становятся определенными и ясными источниками информации.

В групповом взаимодействии эффект конформизма играет существенную роль, поскольку является одним из механизмов принятия группового решения.

▮ **Эффект подражания** — это следование общим образцам поведения, примерам, эталонам, стереотипам, принятым в группе.

Подражание — один из основных механизмов групповой интеграции. В процессе группового взаимодействия члены группы вырабатывают общие стереотипы поведения, следование которым подчеркивает и укрепляет их членство в группе.

Эффект подражания лежит в основе любого научения и способствует адаптации людей друг к другу, согласованности их действий, подготовленности к решению групповой задачи. Однако с точки зрения организационной безопасности данный эффект можно оценивать отрицательно: сотрудники могут подражать негативному лидеру, в группе могут вырабатываться деструктивные стереотипы поведения.

Эффект подражания близок к эффекту конформизма. Однако если при конформизме группа так или иначе оказывает давление на своего члена, то при подражании следование групповым требованиям является добровольным.

▮ **Эффект «ореола»** — это влияние специфической установки, имеющейся у одного человека по отношению к другому на содержание знаний, мнений, оценок личности.

Эффект «ореола», или «гало-эффект», — явление, возникающее в результате социальной перцепции. Специфическая установка может возникнуть у воспринимающего человека на основе ранее полученной информации или на основе искажения информации о статусе, репутации, профессиональных качествах или личностных характеристиках другого человека. Сформировавшаяся специфическая установка служит «ореолом», мешающим видеть субъекту реальные черты, достоинства и недостатки объекта восприятия.

👉 То, что мы узнаем о человеке в первую очередь, имеет решающее значение для нашего суждения о нем.

Э. Аронсон

Условия возникновения эффекта ореола:

- дефицит времени. У человека нет времени, чтобы обстоятельно познакомиться с другим человеком и внимательно обдумать его качества личности или ситуацию, в которую он попал;
- перегруженность информацией. Человек настолько перегружен информацией о различных людях, что у него нет возможности и времени подумать детально о каждом в отдельности;
- незначимость другого человека. В результате возникает неопределенное представление о другом, его «ореол»;
- стереотип восприятия, возникший на основе обобщенного представления о группе людей, к которой данный человек по тем или иным параметрам принадлежит;
- яркость, неординарность личности. Одна какая-то черта личности бросается в глаза окружающим и оттесняет на задний план все другие качества.

Эффект «ореола» может проявляться как в позитивном, так и в негативном смыслах. Преувеличение достоинств объекта восприятия приводит к восхищению им и полному игнорированию реальных статуса и качеств. В негативном смысле этот эффект проявляется в преуменьшении достоинств объекта восприятия, что приводит к предубеждению в отношении к нему со стороны воспринимающих людей. Предубеждение — это специфическая установка субъектов, основанная на информации об отрицательных качествах объекта. Такая информация, как правило, не проверяется на достоверность и надежность, а воспринимается на веру. Негативная информация о качествах личности нового работника способна вызвать предубеждение членов трудового коллектива по отношению к нему, что значительно затруднит процесс его адаптации в коллективе.

▮ **Эффект «бумеранга»** — действия или информация, направленные против кого-либо, оборачиваются против тех, кто совершил эти действия или дал эту информацию.

Социально-психологические исследования показывают, что агрессивные действия или слова одного человека, направленные против другого, в итоге оборачиваются против того, кто совершил эти действия или произнес эти слова. Окружающие люди, как правило, рано или поздно устанавливают истину, и тогда агрессивные действия бумерангом возвращаются к совершившему их человеку.

✍ Не говори то, что знаешь, но всегда знай, что говоришь.

▢ **Эффект «мы и они»** — это чувство принадлежности к определенной группе людей (эффект «мы») и соответственно чувство отстраненности от других, размежевания с другими группами (эффект «они»).

На основе общих целей и деятельности у членов группы формируется чувство принадлежности, складываются отношения единства и целостности. Для того чтобы появилось субъективное «мы», требуется повстречаться с каким-то «они», то есть с другой группой людей, и обособиться от «них». Возникновение в группе чувства «мы» является субъективным источником группообразования и развития.

Эффект «мы» оказывается наиболее значимым психологическим механизмом функционирования группы. Гиперболизация чувства «мы» может привести группу к переоценке своих возможностей и достоинств, к отрыву от других групп, к «групповому эгоизму». В то же время недостаточное развитие чувства «мы» приводит к отсутствию единства и слаженности в деятельности. Таким образом, чувство принадлежности к группе играет важную роль в групповом взаимодействии: оно связывает членов группы в единое целое и усиливает их активность, направленную на достижение цели.

Эффект «мы и они» тесно связан с эффектами группового фаворитизма и эгоизма.

▢ **Эффект группового фаворитизма** — это тенденция каким-либо образом благоприятствовать членам своей группы в противовес членам другой группы.

Эффект группового фаворитизма может проявляться как во внешне наблюдаемом поведении, так и в процессах социальной перцепции. Он базируется на эффекте «мы и они» и как бы устанавливает «демаркационную линию» между теми людьми, которые по каким-либо критериям воспринимаются как «свои», и теми, которые по этим же критериям воспринимаются как «чужие».

Экспериментально установлены следующие закономерности действия механизма группового фаворитизма:

- эффект группового фаворитизма сильнее проявляется в тех случаях, когда группы находятся в ситуации конкуренции друг с другом;

- групповой фаворитизм проявляется сильнее в случае возможности четкой, однозначной сравнимости групп;

- членство в группе оказывается более важно, чем межличностное сходство: люди чаще предпочитают «своих», хотя и не похожих на них самих по личностным качествам, и отказывают в предпочтении «чужим», хотя и сходным с ними по взглядам, интересам, личностным особенностям;

- члены группы склонны объяснить возможный успех своей группы внутригрупповыми факторами, а ее возможную неудачу — факторами внешнего порядка, то есть если группа достигает успеха, то она приписывает этот результат самой себе — своему профессионализму, благоприятному социально-психологическому климату, деловым качествам руководителей и пр., но если группу постигает неудача, то люди ищут виновных вне группы, пытаются переложить вину на другие группы.

▮ **Эффект группового эгоизма** — это направленность групповых интересов, целей и норм поведения против интересов, целей и норм поведения отдельных членов группы или всего общества.

Цели группы достигаются за счет ущемления интересов ее отдельных членов или общества. Групповой эгоизм проявляется в том случае, когда цели, ценности группы, стабильность ее существования становятся важнее отдельной личности, значимее целей общества. Тогда личность обычно приносится в жертву целостности группы, полностью подчиняется ее требованиям и стандартам поведения. Эффект группового эгоизма может сыграть очень негативную роль в дальнейшей жизнедеятельности группы и судьбе ее отдельных членов.

▮ **Эффект «маятника»** — это циклическое чередование групповых эмоциональных состояний стенического и астенического характера.

Интенсивность проявления и временная протяженность эмоциональных состояний определяются значимыми для членов группы условиями и событиями их совместной трудовой деятельности. Показателем эмоционального состояния группы является настроение работников в процессе труда. События производственной жизни, имеющие положительный смысл для большинства членов группы, способствуют подъему настроения (резкий подъем общественного настроения фиксируется, как правило, в день получения зарплаты), а события производственной жизни, имеющие негативный смысл

для большинства членов группы (неполадки в работе оборудования, сбои в поставке сырья, аварии и пр.), приводят к спаду общего настроения.

Факторы динамики настроения:

- степень занятости работников в течение рабочего дня: чем больше занятость и меньше простоев, тем лучше настроение;
- стиль управления, применяемого непосредственным руководителем: авторитарные приемы управления не способствуют повышению настроения;
- время суток и день недели: в конце рабочего дня и недели настроение работников ухудшается, поскольку накапливается усталость;
- уровень дисциплины труда в коллективе: чем выше дисциплина труда, тем лучше настроение и эмоциональное состояние работников;
- сложившиеся взаимоотношения в группе, уровень конфликтности или сплоченности: чем выше уровень конфликтности, тем хуже настроение работников.

Руководителю важно учитывать эффект «маятника» в организации рабочего времени сотрудников. Это одно из условий высокой производительности труда при минимизации затраченных усилий.

▮ **Эффект «волны»** — это распространение в группе идей, целей, норм и ценностей.

Новая идея зарождается в голове одного человека, он делится ею со своим ближайшим окружением, которое обсуждает, корректирует, дополняет и развивает предложенную идею. Затем идея распространяется и среди других членов группы; происходит ее групповая оценка и обсуждение. Как камешек, брошенный в воду, идея распространяется и охватывает все большее число людей. Важно помнить, что волновой эффект возможен только тогда, когда новая идея отвечает потребностям и интересам людей, а не противоречит им. В первом случае она понимается и развивается людьми, служит стимулом их активности, а во втором — волновой эффект затухает.

▮ **Эффект «нульсара»** — это изменение групповой активности в зависимости от различных стимулов.

Групповая активность проходит следующий цикл: оптимальная активность, необходимая для нормальной работы группы, — подъем активности — спад активности — возвращение к оптимальному уровню активности.

Этот цикл может зависеть как от внешних стимулов (например, получение группой срочного производственного задания), так и от внутренних субъективных побудителей деятельности (например, сотрудниками отдела принимается совместное решение о быстрейшем завершении проекта, что требует с их стороны определенных усилий и проявления активности). Эффект «пульсара» как проявление групповой активности заключается в резком повышении активности в начале процесса деятельности, затем, когда задача решена, наступает спад активности, то есть людям требуется отдых. Потом групповая активность возвращается на оптимальный уровень, необходимый для нормальной работы группы. Продолжительность групповой активности и ее интенсивность зависят от силы стимула, от таких групповых состояний, как организованность, сплоченность, направленность, подготовленность и пр. Выраженность этих групповых состояний определяет количество усилий группы, требуемых для решения задачи. Например, группа подготовленная (знающая алгоритм решения задачи), организованная (четко обозначившая функции и распределившая роли), направленная (не отвлекающаяся на решение других задач) затрачивает меньше интеллектуальных и физических усилий, не переходит предел своих возможностей. Соответственно всплеск активности будет более упорядоченным, а период отдыха, после которого группа опять входит в нормальный ритм и режим своей работы, более кратковременным.

Итак, мы рассмотрели некоторые из групповых эффектов, которые являются механизмами функционирования группы, с помощью которых группа переходит с одного уровня развития на другой.

Уровни развития группы

Существует немало типологий уровней развития группы. Одну из них мы уже рассмотрели, анализируя процесс общения и состояние подготовленности. В отечественной психологии управления по-прежнему принято пользоваться термином «трудовой коллектив». Поэтому социально-психологические характеристики трудового коллектива мы рассмотрим более подробно.

В отличие от обычной группы производственный коллектив характеризуется тем, что он занимается производительным трудом, тогда как просто группа в качестве цели своего существования может выделять и совместное проведение досуга, и совместную учебную деятельность, и любую внепрофессиональную деятельность, включая и криминальную (криминогенные группы).

В целом можно выделить следующие *основные характеристики производственного коллектива*.

1. Это реальная группа, где люди знают друг друга. Например, очередь, часами стоящая за какими-то товарами, не может считаться коллективом, так как многие даже не знают друг друга. Другой пример, когда нельзя говорить о реальной трудовой группе, — это работники большого предприятия, где далеко не все друг друга знают (хотя часто на видном месте можно прочитать психологически неграмотную надпись: «Коллектив нашего завода обязуется...»).

2. Должна быть совместная деятельность и соответственно — совместная цель, объединяющая людей. Например, в упомянутой выше очереди цели у каждого свои эгоистичные — заполучить конкретный товар лично для себя.

3. Цель настоящего коллектива — это общественно полезная трудовая деятельность. Например, преступная банда не может считаться коллективом, так как ее деятельность имеет антиобщественную направленность.

4. Совместная цель деятельности принимается большинством членов коллектива как лично значимая. Например, даже если участники упомянутой выше криминальной банды будут посажены в какую-то колонию и им придется шить рукавицы или валить лес, то и в этом случае это сложно назвать коллективом, так как большинство заключенных (в нынешних колониях) скорее всего будут воспринимать такой труд не как лично значимый, а как временно вынужденный.

5. В настоящем коллективе личность уважается и для нее создаются благоприятные возможности для проявления своего творчества в труде. Реально данная характеристика является скорее неким идеалом, к которому следует стремиться, так как немало случаев, когда определенные производственные задачи успешно решаются в условиях диктата начальства или отдельных лидеров. Но это в немалой степени зависит уже от уровня развития коллектива, а сам этот уровень определяется степенью осознания большинством членов необходимости добросовестно выполнять поставленные производственные (общественно-значимые) задачи.

6. Взаимоотношения в подлинном коллективе — это взаимоотношения живых людей, опирающиеся не только на формальные правила производственных отношений, но и на неформальные правила отношений, учитывающие как индивидуальные особенности отдельных членов, так и специфику конкретных рабочих групп. Это то, что в социальной психологии

малых групп получило название «групповая динамика», где реально взаимодействуют как «объективные», так и «субъективные» факторы, определяющие поведение людей [13]. Поэтому опытные руководители не требуют, чтобы все работали по четкой и однозначной инструкции, а, наоборот, поощряют формирование индивидуального стиля труда работников, позволяющего полнее раскрывать им свой творческий потенциал. Но кроме этого, опытные руководители и менеджеры по персоналу культивируют идею неповторимости самих коллективов, когда каждый коллектив имеет "свое лицо", что и позволяет конкретным работникам особенно гордиться тем, что они работают именно в данном коллективе.

7. Сам коллектив рассматривается как некий целостный субъект трудовой деятельности, способный не только пассивно "исполнять" спускаемые сверху задания, но и продуцировать собственные идеи по постановке и выполнению новых производственных задач.

Лабораторная работа

План работы и рекомендации к выполнению

1. Кратко охарактеризовать предприятие: вид деятельности, форма собственности, структура, количество персонала.
2. Проанализировать групповые процессы и соответствующие им состояния в анализируемой организации. Анализ должен быть подкреплён примерами. Сделать вывод об уровне развития совокупного группового процесса, направленного на решение задачи организации и состояния социально-психологического климата в организации.
3. Проанализировать групповые эффекты в организации и сделать вывод о представленности различных эффектов. Анализ должен быть подкреплён примерами.
4. Проанализировать групповые роли в организации и сделать вывод о разнообразии ролевой системы и ее ролевой адекватности. Отдельно проанализировать наличие/отсутствие ролей: оппозиционер и выпадающий. Анализ должен быть подкреплён примерами.
5. Проанализировать феномен лидерства в организации (характер лидерства, его направленность). Анализ должен быть подкреплён примерами.
6. Проанализировать институт руководства в организации (варианты власти, их эффективность). Анализ должен быть подкреплён примерами.
7. На основе анализа сформулировать и оценить угрозы в ролевой структуре предприятия.
8. Сформулировать возможные пути коррекции (уместные для данного предприятия) имеющихся угроз.

ГЛАВА 6

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОНФЛИКТАМИ

▮ **Конфликт** — это вид отношений между участниками социального взаимодействия, характеризующийся их противоборством на основе противоположно направленных мотивов.

Динамика конфликта

Таблица 7. Динамика конфликта

№	Период	Этапы развития конфликта
I	Латентный (скрытый) период (предконфликт)	1.1. Возникновение проблемной ситуации. 1.2. Осознание проблемной ситуации как конфликтной. 1.3. Попытки разрешить конфликтную ситуацию неконфликтными способами. 1.4. Возникновение предконфликтной ситуации.
II	Открытый период (конфликтное взаимодействие)	2.1. Начало конфликта (инцидент). 2.2. Развитие конфликта (эскалация). 2.3. Пик конфликта (кульминация). 2.4. Конфликтное плато.
III	Завершение (затухание) конфликта	
IV	Постконфликтный период	4.1. Частичная нормализация отношений. 4.2. Полная нормализация отношений. 4.3. Разрушение отношений.

Фазы конфликта и возможность урегулирования конфликта:

- 1) начальная фаза (92 %);
- 2) фаза подъема (46 %);
- 3) пик конфликта (5 %);
- 4) фаза спада (20 %) [1].

▮ **Организационные конфликты** — это вид социальных конфликтов, в основе которых лежат противоречия, связанные с существованием и развитием организации.

По составу сторон конфликты, возникающие в организациях, можно разделить на три категории:

- Межличностные конфликты (личность-личность).

Конфликты по *вертикали* — конфликтующие стороны находятся на разных уровнях управленческой иерархии.

Конфликты по *горизонтали* — конфликтующие стороны находятся на одном уровне управленческой иерархии.

- Межгрупповые конфликты (группа-группа).

В межгрупповом конфликте наблюдается противостояние по линии «мы — они»; они могут возникать как между *структурными подразделениями*, так и между *группами сотрудников одного подразделения*.

- Конфликты между личностью и группой.

Конфликты этой категории могут иметь разнообразные проявления: «один против всех», «все против одного», «работники, не довольные руководителем», «руководитель, не довольный своими работниками».

Причины организационных конфликтов

Конфликты являются неотъемлемой частью любой организации, поскольку в нормально работающей организации всегда имеется определенный уровень противоречий. В организациях работают люди с разным опытом, разными целями, они решают разные задачи, у них разные интересы, между ними складываются различные отношения. И очень часто возникают ситуации, когда интересы отдельных сотрудников или даже целых подразделений противоречат друг другу.

✍ Если в вашей жизни нет конфликтов, проверьте, есть ли у вас пульс.

С одной стороны, мы имеем дело с неизбежностью конфликтов и их позитивной ролью в развитии организации. С другой стороны, любой конфликт связан с дополнительными издержками: внимание вовлеченных в конфликт сторон отвлекается от решения основных задач, создается напряженная эмоциональная атмосфера, затрудняется деловое взаимодействие, непродуктивно расходуется время. Не конструктивно урегулированные конфликты могут приводить к снижению лояльности сотрудников, а это, в свою очередь, может стать причиной негативных явлений в сфере информационной и компьютерной безопасности.

Есть действительно *неизбежные* конфликты, связанные с процессом развития организации, и есть конфликты *необязательные*, которые порождаются неточностями в действиях руководителя, ошибками в формировании организационной структуры, неадекватным распределением

полномочий и ответственности. Знание причин организационных конфликтов — основа их профилактики. Реальная задача заключается не в том, чтобы исключить конфликты из жизни организации, а в том, чтобы выработать способы конструктивного их разрешения. Для этого необходимо понимать механизмы возникновения и развития конфликтных ситуаций в организации.

Причиной конфликтов могут стать как факторы *внутренней среды организации* (ее цели и задачи, функциональная структура, ресурсы, технологии и коммуникации), так и факторы *внешней среды* (социальные, экономические, природные и др.). Ниже будет уделено внимание в основном внутренним факторам.

1. Организационно-управленческие причины конфликтов

Данная группа причин связана с функционированием организации, подразделений, рабочих групп или отдельных сотрудников.

1.1. Структурно-организационные причины конфликтов

— заключаются в несоответствии структуры организации требованиям той деятельности, которой она занимается.

Структура организации должна определяться задачами, которые эта организация будет решать или решает. Однако добиться идеального соответствия структуры организации решаемым задачам практически невозможно. Чем больше структура организации не соответствует требованиям деятельности, которой она занимается, тем менее эффективно функционирование организации, тем больше межличностных и межгрупповых конфликтов возникает в ее коллективе. Несоответствие структуры организации решаемым задачам возникает по двум причинам:

- допускаются ошибки при *проектировании* структуры организации. Эти ошибки естественны, поскольку, во-первых, трудно точно прогнозировать все задачи, которые будет решать создаваемая организация, а во-вторых, трудно создать структуру, которая до деталей отражала бы требования будущей деятельности;

- задачи и деятельность организации непрерывно *изменяются*. Поскольку структура организации не может изменяться постоянно, возникает ее несоответствие деятельности. Чем менее гибко руководство организации приспособливает ее структуру к изменившимся требованиям деятельности, тем больше в организации возникает конфликтов. Например, создание торговой

фирмы предполагает организацию рекламного отдела. Если это не происходит при проектировании организации, эта необходимость возникнет неизбежно в процессе торговой деятельности. Здесь может возникнуть масса конфликтных ситуаций, связанных, например, с вопросами: кто будет заниматься рекламной деятельностью, откуда взять средства на эту деятельность и т.д.

1.2. Функционально-организационные причины конфликтов

— вызваны неэффективностью функциональных связей:

- между организацией и внешней средой;
- между структурными элементами организации;
- между отдельными работниками.

Любая организация является элементом системы более высокого порядка, поэтому эффективная работа организации невозможна без отлаженных функциональных связей с внешней средой. Нарушение этих связей приводит к конфликтам. Например, поставка некачественного сырья объективно создает конфликтную ситуацию между поставщиком и заказчиком.

Функциональные связи между структурными подразделениями организации должны соответствовать требованиям деятельности и динамике функционирования самой организации. Этим же требованиям должны соответствовать функциональные взаимосвязи между отдельными работниками коллектива. Например, неопределенность функциональных взаимосвязей между президентом компании и советом директоров приводит к постоянному возникновению противоречий между этими структурами по поводу распределения прав и ответственности.

Неэффективность функциональных взаимосвязей часто связана с нечеткой постановкой задач. Это приводит к тому, что подразделение (организация, работник) плохо справляется со своими функциональными обязанностями.

1.3. Личностно-функциональные причины конфликтов

— связаны с недостаточным соответствием работника требованиям занимаемой должности по профессиональным и личностным качествам.

Любая работа требует как определенных профессиональных знаний и опыта, так и важных личностных качеств. Если человек не соответствует этим требованиям, то возможны конфликты между ним и его руководителями, подчиненными, коллегами, клиентами.

Личностно-функциональные причины часто связаны с управленческими ошибками, в частности, с неумением расставить людей в соответствии с их

квалификацией и психологическими особенностями. Например, прием на работу или назначение на должность родственников, друзей, «любимчиков» и пр. Такие ситуации объективно чреваты конфликтами, но типичны в организациях и на предприятиях.

1.4. Ситуативно-управленческие причины конфликтов

— обусловлены ситуативными (иногда даже случайными) ошибками, допускаемыми руководителями и подчиненными в процессе решения управленческих и рабочих задач.

Принятие ошибочного управленческого решения объективно создает трудности в выполнении работниками задач, поставленных руководством, что может привести к конфликту по вертикали.

В результате исследования производственных конфликтов установлено, что по вине руководителей из-за их ошибочных решений возникает 52% конфликтных ситуаций, по причине несовместимости — 33%, из-за неправильного подбора кадров — 15%. Имеются данные, которые показывают, что организационно-управленческие факторы в целом могут выступать причиной 67% конфликтов в трудовых коллективах [1].

2. Социально-психологические причины конфликтов

Эта группа причин связана с существующими в организациях межличностными отношениями и ситуациями, которые приводят к фрустрации личностных потребностей участников социального взаимодействия.

2.1. Неправильное понимание людьми друг друга

Неправильное понимание людьми друг друга включает:

- *неэффективную передачу информации*, которая связана с потерей и искажением информации в процессе коммуникации;
- *неадекватное межличностное восприятие*, которое связано с несовершенством механизмов восприятия партнеров.

2.2. Рассогласованность ролевых ожиданий

В данном случае идет речь о ролевой неадекватности участников конфликта.

Ролевая неадекватность чаще всего связана с тем, что

- люди играют не те роли, которые ожидают от них партнеры;
- исполнение ролей не всегда происходит успешно.

Примечательно, что рамки допустимого поведения бывают различными по отношению к различным партнерам: то, что человек может позволить одному, он может не позволить другому. Наконец, эти рамки зависят от актуального психического состояния человека: если он раздражен, то он может посчитать недопустимым то, что обычно уместно.

2.3. Социальные и статусные различия

Возникновение противоречий в коллективе может быть связано с социальной и статусной разнородностью членов коллектива: например, противоречия между старыми работниками и новичками, передовыми и отстающими. Результатом этого может стать предпочтение членов своей группы представителям других социальных групп, внутригрупповой фаворитизм и пр.

2.4. Многообразие подходов к проблеме

Проблемы, которые обсуждают люди, как правило, сложны, имеют много сторон и оттенков. Обладая различным жизненным опытом и знаниями, они по-разному относятся к проблеме и даже один и тот же ее аспект могут оценивать далеко не одинаково. В обсуждении сложной проблемы теоретически может актуализироваться столько мнений, сколько людей в ее обсуждении участвует. Такое разнообразие мнений естественно, тем не менее люди болезненно относятся к точкам зрения, которые отличны от их позиции, к критике своей позиции, что нередко является причиной межличностных конфликтов.



Пятеро слепых решили узнать, что из себя представляет слон. Тот, который успел ощупать ногу слона, сказал, что слон похож на ствол молодой пальмы. Тот, кто ощупал хвост, сказал, что слон похож на веревку. Тот, кто держался за хобот, сказал, что слон похож на удава. Тот, кто успел ощупать ухо, сказал, что слон похож на измятый лист толстого пергамента. Последний из слепых, который ощупал бивень, сказал, что слон твердый, как кость, и похож на большой рог. Начали они между собой спорить. Поскольку каждый не без основания считал себя правым, то спор перерос в ссору, а затем и в драку. В ней свою правоту доказал тот, кто был сильнее. Это был самый высокий из слепых, успевший ощупать ухо. После этого все слепые стали считать, что слон похож на лист пергамента.

2.5. Различия в способах оценки результатов деятельности

В гл. 4 уже говорилось, что в основе любой оценки лежит сравнение и существует пять основных способов оценки результатов чьей-либо деятельности.

Исследования показали, что, оценивая подчиненных, руководитель чаще всего сравнивает результаты их деятельности с идеалом, с нормой, а также с результатами других людей, хорошо выполнявших аналогичную работу. Сам же работник обычно оценивает свои результаты, сравнивая их с началом деятельности и с результатами других людей, которые хуже чем он выполняли аналогичную работу. В итоге одна и та же работа часто оценивается противоположно.

3. Индивидуально-психологические причины конфликтов

Эти причины связаны с личностными особенностями участников конфликта.

3.1. Низкая стрессоустойчивость

В своей работе человек сталкивается с множеством проблемных ситуаций. Эти ситуации требуют от человека физического, эмоционального и интеллектуального напряжения, то есть являются стрессовыми ситуациями. Если человек не обладает достаточной психологической и физиологической устойчивостью к воздействию стрессовых факторов, то он попадает в ситуацию дистресса, результатом которой могут оказаться различные неблагоприятные последствия: психосоматические заболевания, конфликты с окружающими и пр.

3.2. Низкая способность к эмпатии

Недостаточность эмпатии приводит к тому, что человек ведет себя неадекватно в ситуации социального взаимодействия, поскольку не осознает ожиданий партнеров по общению. В свою очередь, неудовлетворение ожиданий партнера — использование, с его точки зрения, нежелательного или недопустимого поведения — вызывает ответную конфликтную реакцию. В то же время эмпатия — это процесс, в котором участвуют оба партнера: с стороны одного — способность встать на позицию другого, а с стороны другого — способность выразить свое эмоциональное состояние или отношение. Низкая способность к эмпатии часто сочетается с низкой способностью человека к изменению собственной позиции в результате сопоставления ее с позициями других людей.

3.3. Низкая способность к рефлексии

Низкая способность к рефлексии приводит к тому, что человек с трудом контролирует свои внешние проявления: интонацию, жесты, прикосновения и пр., он не задумывается над тем, как его поведение выглядит со стороны. В результате человек ведет себя неадекватно ситуации, а после спровоцированного им конфликта недостаток рефлексии не позволяет человеку качественно проанализировать свои чувства и действия.

3.4. «Конфликтные личности»

О «конфликтных личностях» часто говорят как о людях, которым трудно прожить без конфликтов с окружающими. Им присущи качества, создающие условия для возникновения конфликтов: конкурентный характер взаимодействия с другими людьми и группами, потребительское отношение к окружающим, стремление к власти и контролю над окружающими и др.

3.5. Низкая конфликтологическая компетентность руководителя

Перед каждым руководителем, принимающим то или иное управленческое решение, возникает проблема интересов людей, которых это решение затрагивает. Для успешной реализации принятого решения необходимо прогнозировать возможные конфликты. Их можно либо предупредить, либо — если они неизбежны — заранее предусмотреть наиболее конструктивные способы их разрешения.



Опытные руководители всегда пытаются предвидеть «конфликтогенный заряд» принимаемого решения.

Типы организационных конфликтов

Если исходить из перечисленных выше причин, то можно назвать следующие типы наиболее часто встречающихся конфликтов:

1. Структурные конфликты

Причиной структурных конфликтов являются противоречия в задачах, решаемых структурными подразделениями организации. Примерами структурных конфликтов являются, например, конфликты между бухгалтерией и основными подразделениями, между производственными отделами и отделами маркетинга. Так, осуществление бухгалтерией функций учета и

контроля обычно вступает в противоречие с потребностями производственных подразделений в быстроте и оперативности распоряжения финансовыми ресурсами. Отделы маркетинга обычно находятся в состоянии затяжной позиционной войны с производственными или сбытовыми подразделениями. Здесь главное противоречие возникает между требованиями маркетологов изменить что-то в привычном устоявшемся процессе и нежеланием производителей ломать сложившиеся стереотипы, менять технологию и т. п.

2. Инновационные конфликты

Инновационные конфликты возникают с неизбежностью всякий раз, когда в организации что-то меняется. Может меняться организационная структура, распределение функций, распределение полномочий и ответственности, могут появляться новые задачи, внедряться новые технологии и оборудование и т. д. Любое нововведение в той или иной степени затрагивает интересы многих сотрудников. Кто-то перемещается на другую должность, кто-то должен взять на себя дополнительную нагрузку, в каких-то звеньях меняются взаимоотношения, кто-то вынужден переучиваться и т.д.

3. Конфликты значимости

Конфликты значимости (позиционные конфликты, статусно-ролевые конфликты) возникают на почве недооценки значимости роли тех или иных людей или подразделений в работе организации. Такие конфликты очень напоминают детские споры на тему «кто главнее»; они возникают как на межличностном, так и на межгрупповом уровне. Межгрупповые конфликты такого типа особенно характерны для организаций с линейно-штабной структурой. Штабные подразделения, выполняющие, по мнению основных (линейных) подразделений, вспомогательные функции, без которых можно обойтись, испытывают пренебрежительное отношение к себе и отвечают высокомерием с претензией на роль интеллектуального центра, чья деятельность недоступна пониманию «производственников». На межличностном уровне и на уровне «личность — группа» конфликты значимости часто возникают на почве действительной или кажущейся недооценки вклада личности в решение задач организации.

4. Конфликты справедливости

Конфликты справедливости близки к позиционным конфликтам и возникают на почве расхождений в оценке трудового вклада. Но если предыдущая группа конфликтов локализована в сфере символического признания («кто важней?»), то конфликты справедливости обычно возникают в сфере распределения материального вознаграждения. Как правило, конфликты этого типа возникают по вертикали и связаны с неясностью или неопределенностью критериев оплаты труда и премирования.

5. Ресурсные конфликты

Ресурсные конфликты возникают на почве соперничества за ресурсы. Соперничество за ресурсы существует в организации всегда. Характер конфликта оно принимает тогда, когда исполнители, между которыми распределяется тот или иной ресурс, ставят в зависимость от его получения выполнение своих рабочих задач.

6. Динамические конфликты

Эти конфликты имеют социально-психологическую природу и обычно возникают в новых коллективах, где еще не устоялась неформальная структура. Любая группа, как известно, проходит определенные этапы развития, в том числе этапы сплочения и борьбы за лидерство. Можно по-разному относиться к этому факту, но быстрее всего группа сплочивается на почве борьбы против общего врага. Если не удастся найти такого врага вне группы, то группа выдвигает кандидата на эту роль из своих рядов, превращая его в козла отпущения, в виновника всех неудач.

7. Ценностные конфликты

Объектом этих конфликтов является не материальная, а духовная ценность: идея, мировоззрение, этические принципы, эстетические нормы и пр. В организации такие конфликты возникают на почве расхождения в видении перспектив развития организации, ее миссии; в ситуациях различных этических представлений и пр.



Если организация живет без конфликтов — значит она умирает.

Важно помнить, что угроза состоит не в наличии конфликтов в организации (еще раз отметим: они естественны), а в неумении, нежелании их урегулировать конструктивными способами. Типичной проблемой практики в сфере управления конфликтами является отсутствие какого бы то ни было управления конфликтами. Обычными реакциями на конфликт являются игнорирование конфликтного взаимодействия, «затягивание» конфликта («само рассосется»), урегулирование инцидентов (отсутствие анализа основного противоречия). Это приводит к углублению конфликтных противоречий в организации и эскалации конфликта.

📌 **Эффект айсберга:** внешнее (социальное, «официальное») содержание конфликта — производственные проблемы; внутреннее (психологическое) содержание конфликта — фрустрированные потребности членов организации, чаще всего — потребности в безопасности, в принадлежности и признании.

Стратегии поведения в конфликте

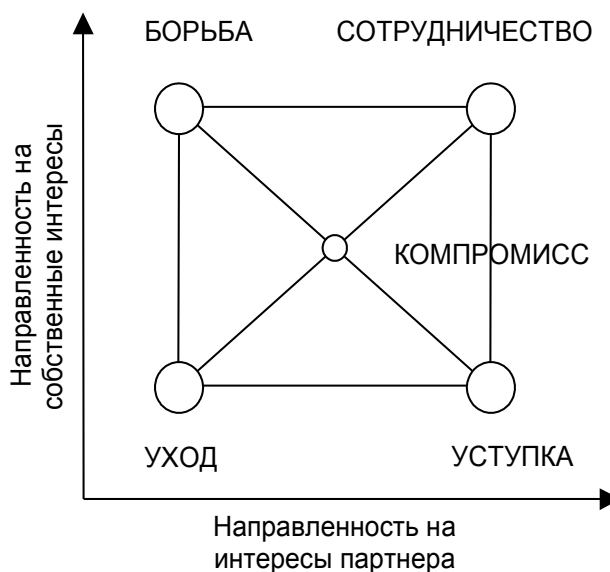


Рис. 7. Стратегии поведения в конфликте

▮ **Стратегия поведения в конфликте** — тенденция личности (группы), ориентированная на использование определенных форм поведения в ситуации конфликта.

Выделяют пять основных стратегий поведения в конфликтной ситуации (типология Томаса — Киллмена). Основанием для выделения данных стратегий поведения являются варианты соотношения между степенью настойчивости в удовлетворении своих интересов (ось Y) и степенью готовности пойти навстречу другому в удовлетворении его интересов (ось X).

Ни одну из нижеприведенных стратегий нельзя назвать однозначно «хорошей» или «плохой». Каждая из них может быть оптимальной и обеспечить наилучший эффект в зависимости от конкретных условий возникновения и развития конфликта.

1. Борьба

▮ *Стратегия **борьбы** характеризуется стремлением добиться максимального удовлетворения своих интересов, не принимая в расчет интересы партнера.*

Эта стратегия — она также называется соперничеством, конкуренцией — заключается в открытом и активном навязывании другой стороне предпочтительного для себя решения, часто характеризуется деструктивным стилем поведения. При такой стратегии активно используются все имеющиеся ресурсы: власть закона, связи, авторитет, деньги, физическая сила и т.д. Практика показывает, что соперничество выбирается автоматически, без долгих раздумий, просто как типичная для нашего социального поведения модель или эмоциональная реакция на неблагоприятное воздействие. Выбор в пользу борьбы в конечном итоге сводится к выбору между ценностью предмета конфликта и ценностью межличностных отношений.

В организационных конфликтах стратегия борьбы является целесообразной в следующих случаях.

1. При защите интересов дела от посягательств на них со стороны конфликтной личности. Например, конфликтная личность неуправляемого типа часто отказывается от выполнения непривлекательных заданий, «сваливает» свою работу на других и т.п.

2. При угрозе существованию организации, коллектива. В этом случае складывается ситуация «Кто кого...». Особенно часто она возникает в условиях реформирования предприятий и учреждений. Нередко при реформировании организационно-штатной структуры предприятия (учреждения) предполагаемые «вливания» одних подразделений в другие носят

необоснованный характер. И в этих случаях человек, отстаивающий интересы таких подразделений, должен занимать жесткую позицию.

3. В случае ценностного конфликта, когда в противоречия вступают идеологические и мировоззренческие принципы.

Стратегия борьбы позволяет быстро добиваться необходимого результата, стимулирует развитие оппонентов, способствует прогрессу и изменениям в организации.

Негативные стороны борьбы:

- соперничество требует затраты существенных сил и ресурсов;
- соперничество, как правило, нарушает отношения между людьми, причем не только с непосредственными конкурентами;
- деструктивный стиль поведения, который часто используется в борьбе, создает соответствующий имидж человека;
- соперничество создает искушение выиграть любой ценой, вплоть до применения нечестных и жестоких методов;
- люди, обладающие ресурсами, склонны переоценивать свои возможности и недостаточно быстро реагируют на изменения силы позиции партнера;
- соперничество порождает врагов, которые могут начать действовать после того, как баланс сил изменится.



Умелые участники переговоров, обладающие сильной позицией, склонны проявлять снисходительность к оппонентам.

2. Уступка

▣ *Стратегия уступки основывается на отказе от своих интересов и целей (или снижении их значимости) в пользу интересов оппонента.*

Человек, придерживающийся данной стратегии, стремится избежать конфликта путем приспособления к требованиям оппонента вплоть до полной капитуляции. Человек, придерживающийся стратегии уступки, выбирая между ценностью предмета конфликта и ценностью межличностных отношений, отдает приоритет последнему. Эту стратегию также называют приспособлением.

При выборе данной стратегии следует учитывать следующие моменты:

- Часто данная стратегия может выбираться человеком в силу его индивидуально-психологических особенностей. В частности, она характерна для конформистского «бесконфликтного» типа личности.

- Уступка может быть следствием неадекватной оценки предмета конфликта (занижение его ценности для себя). В этом случае принятая стратегия является самообманом и не ведет к разрешению конфликта.

- Уступка может быть ситуативно оправдана, когда человек адекватно оценил соотношение сил не в свою пользу.

- Иногда уступка может оказаться лишь тактическим шагом на пути достижения главной стратегической цели — решительной борьбы за победу.

- Уступка оправдана в тех случаях, когда условия для разрешения конфликта не созрели. И в этом случае она ведет к временному «перемирию», является важным этапом на пути конструктивного разрешения конфликтной ситуации.



Уступки могут демонстрировать добрую волю и служить позитивной поведенческой моделью для оппонента.

Нередко уступка становится переломным моментом в напряженной ситуации, меняющим ее течение на более благоприятное. Такая стратегия позволяет сохранить ресурсы до более удобного момента. Если баланс сил складывается явно не в нашу пользу, капитуляция может оказаться наилучшим выходом. Иногда мы уступаем, поскольку признаем правоту оппонента.

Однако уступка может сослужить плохую службу. Она может быть воспринята оппонентом как проявление слабости и привести к эскалации его давления и требований. Мы можем обмануться, ожидая ответных уступок со стороны оппонента. В конце концов, уступая, мы не достигаем желаемого результата и не удовлетворяем свои интересы.

3. Компромисс

▮ *Стратегия **компромисса** предполагает взаимные уступки в позициях с каждой стороны, она характеризуется балансом интересов конфликтующих сторон приблизительно на среднем уровне.*

Различает следующие виды компромисса:

- *Активный и пассивный* компромисс. Активная форма компромисса проявляется в принятии и выполнении каких-то обязательств. Пассивный компромисс проявляется в отказе от каких-либо активных действий.

- *Симметричный и асимметричный* компромисс. Если компромисс является равным для обеих сторон, то говорят о симметричном компромиссе, если же одна из сторон уступает больше, чем другая, то об асимметричном. Понятно, что в последнем случае риск возобновления конфликта становится выше.

Можно отметить следующие *положительные* стороны компромисса:

- стратегия компромисса не портит межличностные отношения. Более того, она способствует их положительному развитию;

- иногда компромисс является единственно возможным и наилучшим мирным вариантом разрешения проблемы. Каждая из сторон получает что-то устраивающее ее, вместо того, чтобы продолжать войну и, возможно, потерять все;

- стратегия компромисса (торговая стратегия) близка нашему менталитету.

Однако, несмотря на все это, компромисс часто служит лишь временным выходом, поскольку ни одна из сторон не удовлетворяет свои интересы полностью, и основа для конфликта сохраняется.

✍ Компромисс нельзя рассматривать как способ завершения конфликта, поскольку остается конфликтная ситуация.

Тем не менее взаимная уступка часто является первым этапом на пути поиска приемлемого решения проблемы, то есть устранения конфликтной ситуации.

4. Уход

▣ *Стратегия **ухода** характеризуется низким уровнем направленности на личные интересы и на интересы соперника, что проявляется в стремлении уйти от решения конфликтных противоречий, не разрешая их ни в свою, ни в чужую пользу.*

Стратегия ухода (избегания) означает, что:

- человек игнорирует конфликтную ситуацию, делает вид, что ее не существует, и не предпринимает никаких шагов по ее разрешению или изменению;

- у человека нет ресурсов, чтобы выбрать другую стратегию.

Тем не менее существуют ситуации, когда выбор данной стратегии может быть уместным, тем более что обычно межличностные отношения при выборе данной стратегии не подвергаются серьезным изменениям:

- когда предмет конфликта действительно не имеет существенного значения ни для одного из оппонентов и адекватно отражен в образах конфликтной ситуации; в этом случае конфликт исчерпывается стратегией ухода;

- когда предмет спора имеет существенное значение для одной или обеих сторон, но занижен в образах конфликтной ситуации, то есть оппоненты воспринимают предмет конфликта как несущественный; в этом случае конфликт может иметь рецидив;

- когда лучше «не связываться», так как наши шансы что-то улучшить близки к нулю. Например, начальник не выясняет отношения с подчиненным по поводу его опозданий на работу, а подчиненный не задает вопросы начальнику по поводу снижения зарплаты или лишения премии.

Важно помнить, что избегание может приводить к эскалации конфликта, так как проблема не решается, и интересы участников конфликта остаются неудовлетворенными.

5. Сотрудничество

▣ *Стратегия **сотрудничества** отличается стремлением максимально удовлетворить свои интересы и интересы партнера. Это — проблемно-решающая стратегия, направленная на поиск решения, которое удовлетворяло бы обе стороны.*

Являясь одной из самых сложных стратегий, стратегия сотрудничества отражает стремление противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему. Особенностью данной стратегии является то, что люди часто хотели бы сотрудничать, но в конкретной ситуации конфликта считают это нереальным. Однако во многих случаях ситуация кажется тупиковой только из-за того, что каждый из оппонентов выдвигает требования, которые явно находятся в противоречии с требованиями другого, и не ищет иных вариантов удовлетворения своих интересов. Для сотрудничества необходимо взаимное желание сторон разрешать проблему совместно. В отличие от компромисса, для сотрудничества необходим переход от отстаивания своих позиций к более глубокому уровню, на котором обнаруживается совместимость и общность интересов. Сотрудничество предполагает затраты интеллектуальных, эмоциональных и других усилий, а также времени для его успешного осуществления.

Сотрудничество привлекательно прочностью разрешения проблемы и партнерским характером отношений. Это единственный способ выхода из конфликта, который позволяет одновременно достичь искомого результата и не нарушить отношения между партнерами. Успешное сотрудничество способствует улучшению отношений и желанию продолжать взаимодействие в будущем.



Данная стратегия строится на основе общей цели и на обоюдном признании ценности межличностных отношений.

Особенности использования стратегии сотрудничества:

- Особое место в выборе данной стратегии занимает *представление о предмете конфликта*. Если предмет конфликта имеет особо важное значение для одного или обоих оппонентов, воспринимается как нечто принципиально неделимое, то о сотрудничестве не может быть и речи. В этом случае возможен лишь выбор стратегии борьбы. Сотрудничество возможно лишь в том случае, когда имеется сложный предмет конфликта, который допускает маневр интересов противоборствующих сторон.

- Стратегия сотрудничества не исключает *использования других стратегий* (уход, уступка, компромисс, противоборство) как тактических приемов, играющих подчиненную роль и в большей степени выступающих психологическими факторами развития взаимоотношений между оппонентами.

Например, противоборство может быть использовано одним из участников конфликта как демонстрация своей принципиальной позиции в адекватной ситуации.

✍ Хочешь быть умным, научись разумно спрашивать, внимательно слушать, спокойно отвечать и переставать говорить, когда нечего больше сказать.

И. Лафатер

Функции конфликтов в организации

Конструктивное влияние конфликта на его основных участников

- Конфликт *полностью или частично устраняет противоречие*, возникающее в силу несовершенства организации деятельности, ошибок управления, нерадивости отдельных работников и т.п. Он высвечивает узкие места, нерешенные вопросы, факты недостаточной деловитости и порядочности. При завершении конфликтов в более чем 65% случаев удается полностью, в основном или частично разрешить противоречия, лежащие в их основе.

- Конфликт *позволяет более глубоко оценить индивидуально-психологические особенности людей*, участвующих в нем. Конфликт проявляет ценностные ориентации человека, относительную силу его мотивов, направленных на деятельность, на себя или на взаимоотношения, выявляет психологическую устойчивость к стрессовым факторам. Он способствует более глубокому познанию друг друга, раскрытию не только непривлекательных черт характера, но и ценного в человеке. Приблизительно в 10—15% конфликтных ситуаций взаимоотношения между оппонентами после завершения конфликта становятся лучше, чем были до него.

- Конфликт *позволяет ослабить психическую напряженность*, являющуюся реакцией участников на конфликтную ситуацию. Конфликтное взаимодействие, особенно сопровождаемое бурными эмоциональными реакциями, помимо возможных негативных последствий, снимает у человека эмоциональную напряженность, приводит к последующему снижению интенсивности отрицательных эмоций.

- Конфликт *служит источником развития личности, межличностных отношений*. При условии конструктивного разрешения конфликт позволяет

человеку подняться на новую высоту, расширить сферу и способы взаимодействия с окружающими. Личность приобретает социальный опыт решения трудных ситуаций.

- Конфликт *может улучшить качество индивидуальной деятельности.* После завершения конфликтов по вертикали в 28% случаев повышается качество индивидуальной деятельности руководителя (в 17% случаев качество деятельности руководителя ухудшается). Сравнение динамики изменения качества деятельности руководителя и подчиненного показывает, что качество индивидуальной деятельности подчиненного значительно чаще (почти в четыре раза) ухудшается в ходе конфликта по сравнению с качеством деятельности руководителя. После конфликта руководитель или не меняет отношения к работе, или лучше относится к выполнению обязанностей, чем до конфликта. Объясняется это тем, что руководитель значительно чаще добивается своих целей в конфликте, чем подчиненный.

- При отстаивании справедливых целей в конфликте оппонент *повышает свой авторитет у окружающих.* Заметно улучшается отношение сослуживцев к нему. Это происходит в четыре раза чаще, чем в отношении к участнику конфликта, который отстаивал в борьбе сомнительные цели.

- Межличностные конфликты служат одним из средств *становления и социализации личности*, формирования ее активной позиции во взаимодействии с окружающими.

Деструктивное влияние конфликта на его основных участников

- Большинство конфликтов оказывает выраженное негативное воздействие на *психическое состояние* его участников.

- Неблагополучно развивающиеся конфликты могут сопровождаться *физическим насилием и травмами* оппонентов. Статистика свидетельствует, что большинство умышленных убийств совершается на этапе эскалации конфликтов.

- Конфликт как трудная ситуация всегда сопровождается *стрессом*. При частых и эмоционально напряженных конфликтах резко возрастает вероятность различных заболеваний.

- Конфликт — это *деструкция межличностных отношений*, которые сложились между людьми до его начала. Появляющаяся неприязнь к другой стороне, враждебность, ненависть нарушают сложившиеся до конфликта взаимные связи. Иногда в результате конфликта взаимоотношения участников

вообще прекращаются. И хотя после его завершения происходит частичная нормализация взаимоотношений, они далеко не всегда полностью восстанавливаются.

- Конфликт формирует негативный образ другого — «образ врага», который способствует формированию *негативной установки* по отношению к бывшему оппоненту. Это выражается в предвзятом отношении к нему и готовности действовать в ущерб ему.

- Конфликты могут негативно отражаться на *эффективности индивидуальной деятельности* оппонентов. Участники конфликта обращают меньше внимания на качество выполнения обязанностей по работе. Но и после конфликта оппоненты не всегда могут работать с такой же продуктивностью, как до.

- В социальном опыте личности и группы конфликт *закрепляет насильственные способы решения проблем*. Победив однажды с помощью насилия, человек воспроизводит данный опыт в других аналогичных ситуациях социального взаимодействия. Кроме этого, данная модель акцептируется другими членами социума.

- Конфликты зачастую *отрицательно влияют на развитие и социализацию личности*. Они могут способствовать формированию у человека неверия в торжество справедливости, убежденности, что руководитель всегда прав, мнение о том, что в данном коллективе ничего нового внедрить не удастся.

Конструктивное влияние конфликта на организацию

- Конфликт *оптимизирует межличностные отношения* в коллективе: обычно повышается трудовая дисциплина, руководители более чутко реагируют на нужды подчиненных, снимается напряженность в отношениях, устанавливается более доброжелательная обстановка. Это происходит почти в каждом втором конфликте.

- Конфликт *выступает как средство активизации деятельности* группы, организации или общества. Он поддерживает социальную активность людей, способствует предотвращению застоя, служит источником нововведений и развития. Например, одной из форм осуществления инновации является инновационный конфликт, где новатор выступает его инициатором и часто добивается изменений именно благодаря конфликту.

- Конфликт *высвечивает нерешенные проблемы* в деятельности группы. С помощью конфликта руководитель или группа регулируют поведение

отдельных лиц. Конфликт может выступать инструментом превентивного пресечения недобросовестного поведения («показательная порка»). Межличностные конфликты в организациях почти в три раза чаще положительно, чем отрицательно, влияют на эффективность совместной деятельности.

- Конфликт *актуализирует общественное мнение*, коллективные настроения, социальные установки и потребности окружения.

- Поскольку основой возникновения конфликта служит отрицание предшествующих отношений между сторонами, то конфликт *может способствовать созданию новых, более благоприятных условий*, к которым легче адаптируются члены коллектива.

- Известно, что конфликт *может выполнять функцию сплочения группы* перед лицом внешних трудностей.

- В научных коллективах конфликты, обусловленные предметно-познавательной деятельностью сотрудников, *создают интеллектуально-эмоциональную напряженность, которая сопутствует столкновению различных стратегий исследовательского поведения*, что способствует поиску продуктивных решений проблем.

Деструктивное влияние конфликта на организацию

- Конфликт неизбежно сопровождается *нарушением устоявшейся системы коммуникаций* — как формальных, так и неформальных взаимосвязей. Конфликт может отрицательно повлиять на взаимоотношения в коллективе, на его социально-психологический климат. Исследования показывают, что в результате деструктивного разрешения конфликтов ухудшаются взаимоотношения в 19—30% случаев.

- Частые конфликты *ослабляют ценностно-ориентационное единство группы*, ведут к снижению групповой сплоченности.

- Во время конфликта почти в каждой третьей ситуации *ухудшается качество совместной деятельности* всего коллектива. После завершения конфликта наблюдается ухудшение качества совместной деятельности в 15—16% ситуаций. Это происходит в случаях, когда: конфликт не разрешился и постепенно затухает; своих целей добился оппонент, который был не прав; конфликт оказался длительным, и победа «правого» оппонента оказалась «пирровой»; в конфликт оказались втянутыми многие члены социальной группы.

Лабораторная работа

План работы и рекомендации к выполнению

1. Кратко охарактеризовать предприятие: вид деятельности, форма собственности, структура, количество персонала.
2. Проанализировать виды конфликтов, существующих в анализируемой организации. Анализ должен быть подкреплён примерами.
3. Проанализировать причины существующих организационных конфликтов. Анализ должен быть подкреплён примерами.
4. Проанализировать способы урегулирования конфликтов, используемые в данной организации. Анализ должен быть подкреплён примерами.
5. На основе анализа сформулировать и оценить угрозы для безопасности предприятия.
6. Сформулировать возможные пути коррекции (уместные для данного предприятия) имеющихся угроз.

ГЛАВА 7

КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Результатом небезопасной кадровой политики, а также неоднородности организационной культуры предприятия, то есть развития субкультур и контркультур, может стать нарушение кадровой безопасности организации. Одним из типичных проявлений угрозы в кадровой сфере является сопротивление работников нормам, ценностям и требованиям организации.

Внутренними причинами, способствующими росту сопротивления сотрудников, могут быть:

- слабая (пассивная или реактивная) кадровая политика;
- противоречивость элементов организационной культуры;
- деструктивная трудовая мотивация сотрудников;
- неэффективная система стимулирования;
- несоответствие квалификации сотрудников предъявляемым требованиям;
- некачественный отбор кандидатов при приеме на работу.

Персонал может находиться и под давлением внешних обстоятельств:

- нестабильность в обществе;
- переманивание конкурентами лучших специалистов;
- попадание в различного рода зависимости — материальные, политические, алкогольные, информационные и др.

📌 Формула ДИСКО:

Деньги — из-за них совершается 43% случаев предательств интересов фирмы;

Идеология — из-за нее 12% сотрудников предают интересы компании;

Секс — 32% конфиденциальной информации передается партнерам по сексу;

Компромат — 6% информации выдается под угрозой разоблачения;

Особенности личности — человеческие пороки уносят до 7% информации.

По данным Фонда «Общественного мнения» (аналитический центр РАДА), в 2005 г. 85% россиян не были удовлетворены заработной платой, каждый четвертый считал, что достоин повышения заработка на 10 тыс. руб., 50% возлагали вину за низкую зарплату на российскую экономику и высокие налоги, 40% — на прижимистых начальников и только 7% — на свою низкую квалификацию.

Согласно социологическим исследованиям 80% сотрудников готовы к воровству в случае благоприятного стечения обстоятельств, 10% сотрудников делают это постоянно, и лишь оставшиеся 10% действительно радеют за общее дело; 65% работников готовы если не украсть, то просто навредить, а 30% персонала стараются это делать пусть незаметно, но регулярно. Зафиксированный ущерб от таких действий составляет 9,5% от оборота компаний [7].

Грамотная кадровая политика на предприятии — одно из важных условий профилактики негативных явлений. При этом на предприятиях и в организациях часто можно наблюдать следующую ситуацию: специалист по персоналу занимается только вопросами кадрового контроля — ведение документации, график отпусков, систематизация и хранение информации о сотрудниках. Такое понимание содержания деятельности службы управления персоналом сохранилось с советских времен. Это означает, что те задачи, которые ставятся перед специалистами в сфере кадрового менеджмента сегодня, не выполняются.

Сформулируем основные *направления кадрового менеджмента*:

- количественное и качественное планирование персонала;
- занятость персонала (оптимизация штатов организации);
- организация обучения и переподготовки персонала;
- управление персоналом (кадровый контроль);
- участие в разработке системы стимулирования персонала;
- участие в социальной политике предприятия;
- участие в информационной (коммуникативной) политике предприятия.

✍ Менеджер по персоналу — специалист, призванный эффективно использовать кадровый потенциал в целях успешной реализации стратегии организации.

- ▢ **Кадровая политика в широком смысле** — это система правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией организации.
- ▢ **Кадровая политика в узком смысле** — это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (часто неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации.

Типы кадровой политики

Существует немало типологий видов кадровой политики. Рассмотрим те, которые, на наш взгляд, имеют непосредственное отношение к понятию кадровой безопасности.

По уровню осознанности норм и правил в отношении персонала, выделяют следующие типы кадровой политики:

- *пассивная* кадровая политика характеризуется тем, что в организации нет четкой кадровой программы, работа строится в режиме экстренного реагирования на конфликтные ситуации;

- *реактивная* кадровая политика (нет среднесрочного прогнозирования, хотя есть программы контроля и диагностики конфликтных ситуаций, то есть краткосрочное прогнозирование и планирование в работе с кадрами);

- *превентивная* кадровая политика (кадровая политика строится на обоснованных прогнозах развития ситуации; имеются программы краткосрочного и среднесрочного прогнозирования и планирования, но нет программ долгосрочного и целевого планирования);

- *активная* кадровая политика (основана на краткосрочных, среднесрочных и долгосрочно-целевых программах) — возможны разные варианты прогноза и целевые программы (подготовка резерва, программа адаптации молодых специалистов и т.д.).

Очевидно, что самым небезопасным типом является пассивная кадровая политика, а наиболее желательной — активная. Заметим однако, что активная кадровая политика очень затратна для предприятия, так как требует существенного штата квалифицированных специалистов. Практика показывает, что хорошие результаты в сфере кадровой безопасности достигаются при наличии на предприятии превентивного типа кадровой политики.

По критерию осознанности в работе с кадрами можно также выделить:

- *рациональную* (основана на качественном и количественном анализе ситуации; опора на программу кадровой политики с конкретными вариантами ее реализации);

- *авантюристическую* кадровую политику (нет обоснованного прогноза развития ситуации; программа работы с персоналом строится на эмоциях и «здравом смысле»: стереотипах, прошлом опыте, интуиции).

На первый взгляд, кажется, что наиболее корректным является рациональный тип. Однако стоит помнить, что человеческий фактор — явление

субъективно-объективное, которое невозможно спрогнозировать полностью. Поэтому наиболее безопасной будет кадровая политика, сочетающая рациональный и авантюристический подходы.

По преимущественной ориентации в работе с персоналом можно выделить:

- *закрытую* кадровую политику. Этот вид характеризуется ориентацией на собственный персонал (при появлении вакансии рассматриваются только внутренние ресурсы предприятия). Достоинства данного типа очевидны: персонал хорошо проверен, сокращаются сроки адаптации сотрудника на новой должности и расходы на адаптацию. Недостатки также очевидны: в организации может не оказаться сотрудника, квалификация которого соответствовала бы требованиям должности. Помимо этого на предприятиях с закрытым типом часто затруднена вертикальная карьера: чтобы занять какую-либо высокую должность, сотрудник должен пройти все ступеньки иерархической лестницы.

- *открытую* кадровую политику, которая характеризуется ориентацией на внешний персонал (сотрудники активно принимаются «со стороны»). В этом случае организация может сразу принять в штат высоко квалифицированного специалиста, не затрачивая ресурсов на его обучение и подготовку, а сам специалист сразу может занять престижную должность. В этом плюсы открытой кадровой политики. При этом данный тип кадровой политики — один из самых рискованных. Такие случаи как «покупка кота в мешке», неуспешная адаптация специалиста, становятся не просто частыми, а скорее типичными для наших предприятий и организаций.

Безусловно, безопасной для предприятия будет кадровая политика, гибко сочетающая закрытый и открытый подходы.

Построение кадровой политики

Построение кадровой политики заключается в необходимости согласования с руководством предприятия следующих позиций:

- приоритеты кадровой политики;
- организационно-штатная политика предприятия: определение типа кадровой политики, планирование потребности в трудовых ресурсах;
- информационная политика: организация системы движения кадровой информации;

- финансовая политика: формирование эффективной системы стимулирования труда, определение затрат на кадровую политику.

Основные мероприятия в области кадровой политики

Типичной проблемой работы с персоналом является неэффективность кадровых мероприятий. Причиной этого являются ошибки в планировании кадровых мероприятий, а точнее, нарушение основного принципа кадрового планирования: кадровое мероприятие должно соответствовать стадии развития организации.

Рассмотрим основные задачи по управлению персоналом в зависимости от динамики организации.

Стадия формирования организации:

- Подготовка организационного проекта: участие менеджера по персоналу в проектировании организационной структуры; расчет потребности в персонале; анализ кадровой ситуации в регионе; разработка системы стимулирования труда.

- Формирование кадрового состава: формирование критериев отбора кандидатов; определение сегмента рынка рабочей силы, из которого целесообразно проводить набор.

- Разработка системы и принципов кадровой политики: построение кадровой политики и плана кадровых мероприятий; организация самой кадровой службы.

Стадия интенсивного роста организации:

- Обеспечение готовности организации к реструктурированию в зависимости от ее развития: обеспечение персоналом новых подразделений.

- Привлечение нового персонала.

- Противодействие «размыванию корпоративной культуры».

Стадия стабилизации:

- Поддержание достигнутого уровня: стремление оптимизировать и совершенствовать затраты на кадровую политику.

- Преодоление сопротивления изменениям.

- Обеспечение текущих кадровых задач (аттестация, формирование кадрового резерва, участие в профилактике и разрешении трудовых конфликтов и т.п.).

Стадия спада (кризис):

- Участие в изменении структуры предприятия.
- Изменения в корпоративной культуре.
- Организация переобучения персонала.

Безопасность отбора кандидатов на вакансию

При проведении поиска и отбора персонала в режиме обеспечения максимальной безопасности организация может столкнуться со следующими проблемами.

Отсутствие корректной процедуры отбора

Методика отбора должна быть продуманной, достаточно полной и включающей в себя следующие процедуры:

- Необходимо четко сформулировать критерии, по которым будет проводиться обследование и анализ претендентов, то есть должен быть составлен личностно-профессиональный портрет (профессиограмма) вакансии. Такой портрет, как правило, составляется кадровой службой совместно с руководителем соответствующего подразделения и/или экспертом-специалистом в соответствии с положениями и требованиями, сформулированными в документах и служебных материалах, которые должны быть разработаны в организации (Положение об организационной культуре, Положение о кадровой политике предприятия, организационно-штатная структура, должностные инструкции и т.д.).

Кроме того, необходимо заранее определить качества персонала, наличие которых обычно не представляет опасности, но в условиях вашей культуры может разрушить стабильность коллектива и поставить под угрозу выполнение целей организации. Наличие таких качеств требуется проанализировать в ходе интервью с кандидатом. Например, для бюрократической культуры факторами риска могут стать самостоятельность и инициатива работника, тогда как именно эти качества будут востребованы в рыночной культуре. В клановой культуре абсолютно недопустимо неумение общаться и работать в коллективе, полное отсутствие конформизма. Разрушающе подействует на рыночную культуру

флегматик или меланхолик, никуда не спешащие, никогда не рискующие, ни за что не сражающиеся. Безынициативность, отсутствие заинтересованности в инновациях и творческом полете вполне впишутся в бюрократическую культуру.

• Должна быть четко проработана сама процедура отбора, которая, как правило, состоит из нескольких этапов:

1. Предварительное собеседование, на котором уточняется первичное соответствие кандидата критериям, выясняется мотивация прихода человека в компанию, некоторые личностные особенности (навыки самопрезентации, умение устанавливать контакт с собеседником и т.п.).
2. Заполнение заявления о приеме кандидатуры к рассмотрению. На этом этапе принимаются документы (копии) для дальнейшего изучения, можно сделать вывод о грамотности кандидата.
3. Интервью с кандидатом, которое предполагает первичную оценку личностных качеств кандидата. Также на этом этапе анализируются документы, автобиография и др. На этом этапе, как правило, отсеивается до 30% соискателей.

При собеседовании следует обратить внимание:

- на противоречивость или бессистемность рассуждений и выводов претендента;
 - нежелание глубоко вдаваться ни в одну из обсуждаемых проблем;
 - конфликтность, агрессивность, повышенная эмоциональность, обидчивость;
 - самолюбование и упрямство при отстаивании собственных мнений;
 - тщательный анализ содержательной стороны договора холериком или сангвиником;
 - отсутствие внимания к содержанию трудового договора у флегматика или меланхолика;
 - отсутствие чувства юмора и способности улавливать иносказательный смысл высказываний.
4. Тестирование. Тестирование рекомендуется проводить только в случаях необходимости получения специальных данных о кандидате: психодинамические свойства (тип нервной системы, уровень тремора, объем внимания и др.), черты личности (стрессоустойчивость, склонность к эмоциональной нестабильности или принятию рискованных решений и др.). Как правило, тестирование проводится

при подборе кандидатов для определенных видов работ: конвейер, экстремальная деятельность, доступ к оружию и т.д. В случаях «обычных» профессий можно получить информацию о навыках и свойствах личности соискателя во время испытательного срока, тестирование в этих случаях только отнимает время у специалистов и кандидата, затягивая процедуру подбора. Стоит также учесть, что год от года испытуемые во время тестирования дают все большее количество «социально желаемых» ответов, что делает результаты тестирования некорректными, а саму процедуру исследования бесполезной.

5. Итоговое собеседование и принятие окончательного решения о приеме на работу. Эффективным средством повышения безопасности при приеме на работу является заключительная беседа с кандидатом перед подписанием контракта. В большинстве компаний к ней относятся достаточно формально, поскольку считается, что решение уже в общем принято и надо уточнить лишь второстепенные вопросы или согласовать кое-какие пункты трудового договора. Кандидат расслабляется, будучи уверенным в получении этой должности и сосредоточенным на обдумывании перспектив будущей работы. Целесообразно установить психологический контакт и задать вопросы «не для протокола» о мотивации прихода кандидата именно в вашу организацию; его видение перспектив в данной должности; отрицательные моменты и конфликтные ситуации, возникавшие на предыдущих местах работы; опасные увлечения и пристрастия и т.д.

Отсутствие корректной системы оценки кандидатов

В данном случае речь идет о том, что в организации отсутствует единое мнение о том, кто должен принимать окончательное решение о приеме сотрудника на работу.

Очевидно, что личностные качества, особенности и способности претендентов лучше всего оценят психологи совместно со службой персонала, профессиональные качества и компетенции, степень соответствия кандидата оргкультуре компании — будущий руководитель. Несколько оценщиков, с одной стороны, может снизить субъективизм принятия решения и повысить достоверность анализа и оценок; с другой стороны, может увеличиваться количество ошибок восприятия (стереотипы, шаблоны, гало эффект и др.). Поэтому есть смысл разделить функции оценки и принятия окончательного

решения и проводить многоступенчатые интервью. Окончательное решение относительно принятия кандидатов на рядовые позиции логичнее доверить будущему руководителю.

Принятие кандидата на высшие руководящие позиции осуществляется руководством предприятия.

Увольнение работника, безопасное для организации

Для компании важно уметь не только правильно набрать персонал, но и правильно использовать мягкие, недирективные методы сокращения персонала.

Особенно это касается организаций с клановой культурой, в наибольшей степени ориентированной на заботливое отношение к людям. Иерархическая культура, фокусирующая внимание на стабильности и соблюдении технологии, также весьма безразлична к этическим вопросам увольнения. Может быть, в меньшей степени, но культуру стратегической задачи и рыночную культуру также волнуют проблемы способов относительно безболезненного для организации увольнения работников.

Итак, к безопасным для организации способам увольнения сотрудников можно отнести следующие:

- Увольнение работника как не прошедшего испытательный срок. Если работник за период испытательного срока не осознал особенности оргкультуры предприятия, ее требования и регламенты, не зарекомендовал себя с положительной стороны, выполняя задания, которые были даны ему на период испытания, то он вполне обоснованно и оправданно для членов коллектива подлежит увольнению. Однако стоит помнить, что данный способ регулирования персонала может быть использован с целью получения дешевой рабочей силы на короткий срок. Эта весьма порочная практика не имеет ничего общего с решением вопросов недирективного регулирования персонала.

- Использование механизмов трудового договора с работником позволяет решать проблемы недирективного сокращения персонала в том случае, если текст договора тщательно подготовлен и проработан: сформулированы требования к работнику не только на данный момент, но и с учетом этапов его профессионального развития, а также требования, которые будут предъявлены ему на разных стадиях развития организации. Подробно можно оговорить стратегию поведения в периоды возможного кризиса, спада производства,

наличия форс-мажорных обстоятельств (изменение конъюнктуры рынка, например).

• Распространенным способом придать решению руководителя по увольнению работника законный, легитимный характер является проведение аттестации персонала и на основе ее результатов принятие окончательного решения. Аттестация является важнейшим инструментом в работе с кадрами, поскольку имеет юридическую силу и предусматривает строго определенный порядок использования ее результатов. Аттестационная комиссия, назначаемая приказом руководителя, изучив характеристику работника, составленную непосредственным руководителем, выносит одну из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;
- не соответствует занимаемой должности.

• Достаточно безболезненным способом увольнения работника является предложение о досрочном выходе на пенсию. Этот способ может использоваться в том случае, когда заслуженный ветеран, проработавший на предприятии не один десяток лет, начинает противиться внедрению инноваций и новых проектов. Компания с развитой оргкультурой, гордящаяся своими традициями и заботой о ветеранах, предлагая работнику досрочный (за 2—3 года до наступления пенсионного возраста) выход на пенсию с выплатой ему полностью или частично заработной платы до окончательного оформления государственной пенсии, находит достойный путь решения такого рода проблемы для своих сотрудников. Этот способ особенно эффективен для клановых культур.

• Реструктуризация предприятия или внедрение системы аутсорсинга, при которой какие-либо производственные или управленческие функции передаются сторонним специализированным организациям, также могут являться способом увольнения работников. Отметим, что сегодня этот способ используется очень часто.

• Весьма эффективным способом недирективного сокращения персонала является организация работ по проектам, темам, программам. При этом может происходить самоформирование коллективов, бригад, групп разработчиков. Если какой-нибудь специалист не будет приглашен ни в один из проектов, это

и будет служить оценкой его профессионального уровня и групповой роли. Постоянное отсутствие приглашений заставит его самого принять решение о недирективном уходе. Наиболее приемлем такой способ регулирования партиципаторной и рыночной культур.

• Есть ряд общих мероприятий безопасного увольнения работника, которых должны придерживаться организации с различными культурами: перевод на работу, не предполагающую доступ к коммерческой тайне, ограничение в доступе к информационным ресурсам, дополнительное соглашение об использовании результатов интеллектуальной деятельности, подтверждение обязательства не работать у конкурента, изъятие пропускных документов, ключей, атрибутики организации.

Лабораторная работа

План работы и рекомендации к выполнению

1. Кратко охарактеризовать предприятие: вид деятельности, форма собственности, структура, количество персонала.
2. Проанализировать кадровую политику в организации и определить ее тип по имеющимся классификациям.
3. Отдельно проанализировать целевые программы в организации: подбор персонала, адаптация новых сотрудников, наличие кадрового резерва и работа с ним, обучение персонала, карьерные изменения. Анализ должен быть подкреплён примерами.
4. Проанализировать нормативно-правовую базу организации в сфере кадровой политики. Оценить ее эффективность и безопасность.
5. На основе анализа сформулировать и оценить угрозы в кадровой политике предприятия.
6. Сформулировать возможные пути коррекции (уместные для данного предприятия) имеющихся угроз.

ЛИТЕРАТУРА

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: учеб. для вузов. М.: ЮНИТИ, 2000.
2. Белкин П.Г., Емельянов Е.Н., Иванова М.А. Социальная психология научного коллектива. М., 1987.
3. Друкер П.Ф. Эффективный руководитель. М., 2013.
4. Занковский А. Н. Организационная психология. М., 2002.
5. Зигерт В., Ланг А. Руководить без конфликтов. М., 1990.
6. Карпов А.В. Психология менеджмента. М., 2000.
7. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломандина Т.О. Организационное поведение. М., 2007.
8. Китов А.М. Психология хозяйственного управления. М., 1977.
9. Кравченко А.И. Социология. М., 1987.
10. Кратохвилл С. Групповая психотерапия неврозов. Прага, 1978.
11. Кунц Г., О'Доннел С. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. М., 1981.
12. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. М., 1995.
13. Левин К. Теория поля в социальных науках. СПб, 2000.
14. Лютенс Ф. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 1999.
15. Майерс Д. Социальная психология. СПб., 1997.
16. Мескон М., Альберт М., Хедури Ф. Основы менеджмента. М., 2004.
17. Могутнова Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы // Социологические исследования. 2005. № 4. С. 130–136.
18. Моргунов Е.Б. Модели и методы управления персоналом. 2001.
19. Никифоров Г. С., Почебут Л. Г. Психология менеджмента: японский опыт // Вестник СПб ун-та. Сер. 6. Вып. 4 (№ 27). С. 70—77.
20. Носкова О. Г. Психология труда. М., 2004.
21. Тихомирова О.Г. Организационная культура. СПб., 2008.
22. Паркинсон С. Законы Паркинсона. М., 1989
23. Парыгин Б.Д. Основы социально-психологической теории. М., 1971
24. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. СПб., 2002.
25. Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности. М., 2008.
26. Пряжников Н. С., Пряжникова Е. Ю. Психология труда и человеческого достоинства. М., 2004.

27. Рудестам К. Групповая психотерапия. Психокоррекционные группы: теория и практика. М., 1990.
28. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. М., 2005.
29. Файоль А. Общее и промышленное управление. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783/5788> (дата обращения: 16.12.2014.)
30. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. Т. 1. М.: «Педагогика», 1986.
31. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: Построение. Эволюция. Совершенствование: пер. с англ. / под ред. В.А. Спивака. СПб: Питер, 2002.
32. Шибутани Т. Социальная психология. М., 1970.
33. Шульц Д., Шульц С. Психология и работа. СПб., 2003.
34. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. М., 1992.
35. Argyris. Intergrating the Individual and the Organization. N.Y., 1964.
36. Davis K., Frederic W. Business in Society. N.Y., 1984.
37. Lewin K. Dynamic Theory of Personality. N.Y., 1935.
38. Manteuffel R. Zarzadzanie przedsilbiorstwem rolniczym. Warszawa, 1973.
39. McClelland D.C. Power: The Inner Experience. N.Y., 1975.
40. Nadler D.A., Hackman J.R., Birdsall T.G. Managing Organization Behavior. Boston, 1971.
41. Weber M. The Theory of Social and Economic Organization. N. Y.: Free Press, 1947.

Учебное издание

Бячкова Наталия Борисовна
ОСНОВЫ БЕЗОПАСНОСТИ
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Учебное пособие

Редактор *М. А. Шемякина*
Корректор

Подписано в печать 18.06.2014. Формат 60х84 1/16.
Усл. печ. л. 7,21. Тираж 100 экз. Заказ

Редакционно-издательский отдел
Пермского государственного национального
исследовательского университета
614990, Пермь, ул. Букирева, 15

Типография Пермского государственного
национального исследовательского университета
614990, Пермь, ул. Букирева, 15