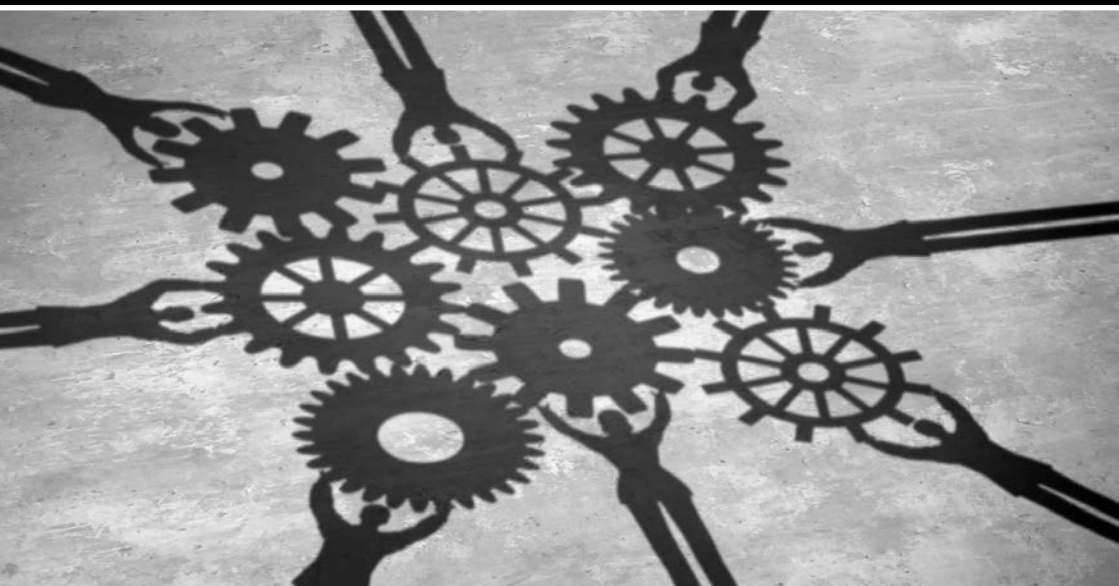




В. В. Глухов А. А. Яковлев



ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное
пособие

Санкт-Петербург
2017

Министерство образования и науки Российской Федерации

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ПЕТРА ВЕЛИКОГО

В. В. Глухов А. А. Яковлев

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие

2-е издание, переработанное и дополненное

Санкт-Петербург
Издательство Политехнического университета
2017

ББК 65.291.6

Г55

Глухов В. В. **Организационное поведение** : учеб. пособие / В. В. Глухов, А. А. Яковлев. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2017. – 484 с.

В пособии изложены теоретические основы и рассмотрены современные подходы к практическому решению одной из важнейших задач управления организацией – управления персоналом. Содержание разделов учебной дисциплины «Организационное поведение» адаптировано к учебной программе по специальности «Менеджмент организации» и полностью раскрыто в соответствии с государственным образовательным стандартом.

Печатается по решению
Совета по издательской деятельности Ученого совета
Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого.

ISBN 978-5-7422-5970-1

© Глухов В. В., Яковлев А. А., 2017
© Санкт-Петербургский политехнический
университет Петра Великого, 2017

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	5
Раздел 1. Введение в организационное поведение	11
1.1. Предмет, объект и задачи организационного поведения	11
1.2. основополагающие начала поведения.....	33
Раздел 2. Теории поведения человека в организации.....	45
2.1. Три главные психологические школы, дающие представление о поведении человека в организации	45
2.2. Прочие теории, концепции и направления.....	62
2.3. Модель, факторы и стили поведения	72
Раздел 3. Личность и организация.....	87
3.1. Взаимодействие человека в организации. Вхождение человека в организацию	87
3.2. Личностный аспект взаимодействия личности в организации. Восприятие личностью организационного окружения	101
3.3. Адаптация к организационному окружению. Обучение при вхождении в организацию	112
Раздел 4. Коммуникативное поведение в организации	121
4.1. Характеристика коммуникативной деятельности. Общее понятие о коммуникации. Общение как коммуникативная деятельность. Коммуникативные стили.....	123
4.2. Организация коммуникативного пространства.....	147
4.3. Современные технологии эффективной коммуникации	165
Раздел 5. Мотивация и результативность в организации	172
5.1. Мотивация как фактор поведения личности	172
5.2. Содержательные концепции мотивации.....	180
5.3. Процессуальные теории мотивации	185
5.4. Экономические и неэкономические мотивы поведения людей... ..	187
5.5. Управление мотивацией.....	189
Раздел 6. Формирование группового поведения в организации.....	221
6.1. Группы в организациях. Понятие «коллектив» и его разновидности. Роль коллектива в жизни и деятельности работников. Психологические особенности поведения людей в организациях	221
6.2. Структурные характеристики группы. Нормы поведения, роли, статус. Формирование коллектива группы. Формальные и неформальные группы. Стадии развития коллективов. Симпатии-антипатии. Совместимость, конформизм	229
6.3. Эффективность групп. Факторы влияния на группу: численность, сплоченность, сработанность, коллективное творчество	244
Раздел 7. Управление поведением в организации.....	255
7.1. Деловое поведение работника. Два подхода к оценке делового поведения. Свойства делового понятия. Функциональная определенность. Поведенческая самоорганизуемость. Круговая модель делового поведения	255

7.2. Личностное поведение. Личностное «Я». Установки «хочу-могу-надо-стремлюсь». Мотивы делового поведения.....	265
7.3. Индикация поведения в организации. Инициативное поведение как показатель успеха. Факторы, мешающие инициативам. Факторы, стимулирующие инициативы. Разнообразие моделей инициативного поведения.	268
Раздел 8. Лидерство в организации.....	279
8.1. Сущность лидерства. Теории лидерства. Личностный подход. Ситуативный подход к лидерству.....	279
8.2. Современные модели лидерства. Технический, социально-гуманистический тип лидера. Лидер будущего.....	293
8.3. Формальный и неформальный лидер. Стили руководства. Эффективность деятельности руководителя. Стратегия поведения...	298
Раздел 9. Изменения в организации.....	329
9.1. Процессы изменений и управление ими. Особенности процесса изменений. Модель процесса изменений. Этапы организационных изменений. Факторы, способствующие возникновению изменений в организации.....	329
9.2. Нововведения и управление ими. Формы отрицательного отношения к нововведениям. Мотивационные факторы, влияющие на поведение.	352
Раздел 10. Персональное развитие в организации.....	368
10.1. Развитие личности в организации. Три теории развития личности – концепции Э. Эриксона, А. Шиху, Д. Левинсона.....	369
10.2. Самосовершенствование, его сущность и целесообразность. Процессы самосовершенствования.....	393
10.3. Личностный рост. Структура личностного роста. Самопознание, самопобуждение, самореализация.....	405
Раздел 11. Поведенческий маркетинг.....	422
11.1. Имиджевые регуляторы поведения. Производственная ориентация персонала организации. Фазы формирования управленческой культуры. Три типа регуляторов поведения. Совмещенные регуляторы поведения.....	433
11.2. Поведенческое формирование имиджа. Факторы влияющие на имидж организации. Имиджевые нормы поведения: обязывающие, запрещающие и рекомендуемые внешние имиджевые регуляторы ...	438
Раздел 12. Организационное поведение в системе международного бизнеса.....	454
Список литературы.....	484

*Я верю в неизбежную гибель
всех земных организмов –
но не организаций.*

Станислав Ежи Лец

*Штука не в том,
чтобы тебя при входе
приветствовала толпа,
но чтобы о твоём уходе жалели.*

Бальтасар Грасиан

ВВЕДЕНИЕ

Для того чтобы понять, как следует правильно строить взаимодействие человека с организацией, прежде всего, необходимо уяснить, в чем суть проблемы их взаимодействия, какие характеристики личности определяют поведение человека в организации, какие характеристики организационного окружения оказывают воздействие на включение человека в деятельность организации.

Теоретические основы реализации задачи устойчивого управления в организации были изложены в курсе «Теория организации». Напомним основные представленные в ней результаты, показывающие, что:

- наилучший результат в процессе управления организацией достигается в условиях ее автосинхронизации;
- для ее реализации необходим устойчивый коллективный интеллект, рассредоточенный по всей совокупности образующих его элементов, и составляющий часть более мощного объемлющего интеллекта, объемлющей систему суперсистемы;
- образование устойчивого коллективного интеллекта в организации возможно только в условиях взаимного информационного обмена. Мощь такого интеллекта определяется не только мощью индивидуальных интеллектов, но и организацией информационного обмена между ними;
- появление в границах организации автономных групп ведет к появлению антагонистичных обобщенных интеллектов, срыву процессов самоуправления и в конечном итоге к гибели самой организации;
- распад организации на группы, формирование изолированных объединений связано в первую очередь с недостаточной степенью освоения потенциала развития в информационно-алгоритмическом обеспечении, наличием каналов

информационного обмена, ограниченных по дальности действия или пропускной способности;

- потеря управления происходит в следствии нарушения циркуляции информации в иерархиях внутренних структур, что в свою очередь, тормозит процессы устранения дефектов во множестве векторов целей, а так же процессы согласования концепций управления разных иерархических уровней во внутренней организации системы;

- разрушение полной функции управления сопряжено с:

- подавлением сопряженного интеллекта, искажением информационного обеспечения его деятельности, вызывающим конфликтное управление или концептуально неопределённое управление в нём,
- непосредственным перехватом прямых и обратных связей в контурах управления,
- уничтожением носителей информационно-алгоритмического обеспечения;

- поддержание дефективности векторов целей в некогда автономных группах — основа господства в условиях разрушения управления по полной функции в организациях-конкурентах и поглощение их обломков;

- только упреждающее вписывание порождает иерархию структур с минимальным количеством дефектов во всём её множестве векторов целей. Ему сопутствует тенденция к формированию обобщенного интеллекта;

- в ходе освоения потенциала развития суперсистемы протекает процесс вытеснения примитивных схем управления схемами более развитыми, обеспечивающими более высокое качество управления в смысле высвобождения ресурсов;

- пользование внешней информацией, выходящей за пределы возможностей собственного информационного обеспечения элемента, должно предопределять более высокое качество его деятельности, нежели её игнорирование.

Благодаря исследованиям, проводимым многими научными коллективами, как в нашей стране, так и за рубежом в настоящее время мы имеем добротную теоретическую основу, обеспечивающую возможность практического решения всего вышеперечисленного спектра задач. Основные теоретические положения и наиболее эффективные методы их решения объединены в единую учебную дисциплину, получившую название «Организационное поведение».

Цель данного учебного пособия ознакомить будущих специалистов в области управления разнородными коллективами

(менеджеров и администраторов) с основами теории и дать им в руки мощный, апробированный на практике эффективный инструмент для их деятельности.

Учебное пособие включает в себя двенадцать глав и освещает практически все вопросы, касающиеся работы с людьми, коллективами и организациями, необходимые современному менеджеру. Объем и последовательность изложения материала полностью соответствует программе дисциплины для специальности «Менеджмент» и отвечает требованиям, введенным государственным образовательным стандартом.

Материал учебного пособия может быть сгруппирован в четыре подраздела.

Первый подраздел, объединяющий первую и вторую главы, носит ознакомительный характер и дает необходимое представление о предмете, объекте и задачах дисциплины организационное поведение, а также, ее основополагающими началами.

Так, в первой главе, наряду с классическим представлением дисциплины **организационное поведение**, как изучающей поведение людей и их взаимоотношения в организации с целью объединения нужд и устремлений каждого сотрудника в отдельности с нуждами и целями организации в целом, представлены и конкурирующие подходы.

Во второй главе достаточно полно изложены все наиболее известные теории поведения человека в организации. Здесь представлены, как три главные психологические школы психоанализа; теория научения (поведенческая школа); теория роста («гуманистическая психология»), дающие представление о поведении человека в организации. так и прочие теории, концепции и направления, в частности теории поля, исследующая в механизме мотивации этап «стимул—цель», транзакционный анализ Э. Берна, а также процессуальные теории мотивации, основные факторы и стили поведения.

Второй подраздел - главы с третьей по пятую, ориентированы на применение общетеоретических знаний, изложенных во второй главе к изучению особенностей отдельно взятых работников.

Так, в третьей главе основное внимание сосредоточено на непосредственном взаимодействии человека и коллектива. В частности рассмотрены особенности вхождение человека в коллектив, личностный аспект восприятия и взаимодействия с организационным окружением, адаптации к нему.

Четвертая глава посвящена рассмотрению процессов общения как коммуникативной деятельности. В ней дается общее

представление о коммуникации, коммуникативных стилях, организации коммуникативного пространства. Предлагаются современные технологии эффективной коммуникации. Ее основные положения, применительно к формальным и неформальным объединениям в группы отдельно взятых сотрудников, развиваются в главе шестой.

Цель пятой главы - раскрыть влияние мотивации на поведение личности. В ней в значительной степени развивается материал, изложенный во второй главе, вскрываются экономические и неэкономические мотивы в поведении людей. Показаны способы управления мотивацией.

Главы 6 и 7 представляют собой *третий подраздел* и нацелены на изучение формальных и неформальных объединений отдельно взятых сотрудников в группы.

Так, в главе 6 ведется речь о формировании группового поведения. Рассматривается роль коллектива в жизни и деятельности работников, психологические особенности поведения людей в организациях, особенности формирования коллектива группы, формальные и неформальные группы. Особенности структурного и бесструктурного управления. Факторы влияния на группу: численность, сплоченность, сработанность, коллективное творчество.

В главе 7 рассмотрены вопросы управления поведением в организации на основе теоретических выкладок, изложенных в главах 2 и 5. Мотивы делового поведения. Факторы, мешающие и стимулирующие инициативы.

Все последующие главы представляют собой *четвертый подраздел* и связаны с изучением организации в целом.

Так, в главе 8, рассматриваются вопросы лидерства в организации, его сущность, современные модели. Особенности формального и неформального лидерства, стилей и эффективности руководства. Стратегии поведения.

Глава 9 посвящена процессам изменений в организациях и управления ими. Факторам, способствующим возникновению изменений в организации. Формам отрицательного отношения к нововведениям. Мотивационные факторы, влияющие на поведение.

Глава 10 целиком посвящена вопросам персонального развития личности в организации. Раскрывает суть и целесообразность самосовершенствования, структуру личностного роста.

В Главе 11 рассмотрены имиджевые регуляторы поведения и фазы формирования управленческой культуры.

В Главе 12 описывается организационное поведение в системе международного бизнеса.

Исходя из предложенной структуры, изучение материалов учебного пособия может быть организовано как в порядке его изложения, так и в последовательности представленной на рисунке В.1, где сплошные стрелки показывают основную последовательность изучения дисциплины, а пунктирные – возможные альтернативы.

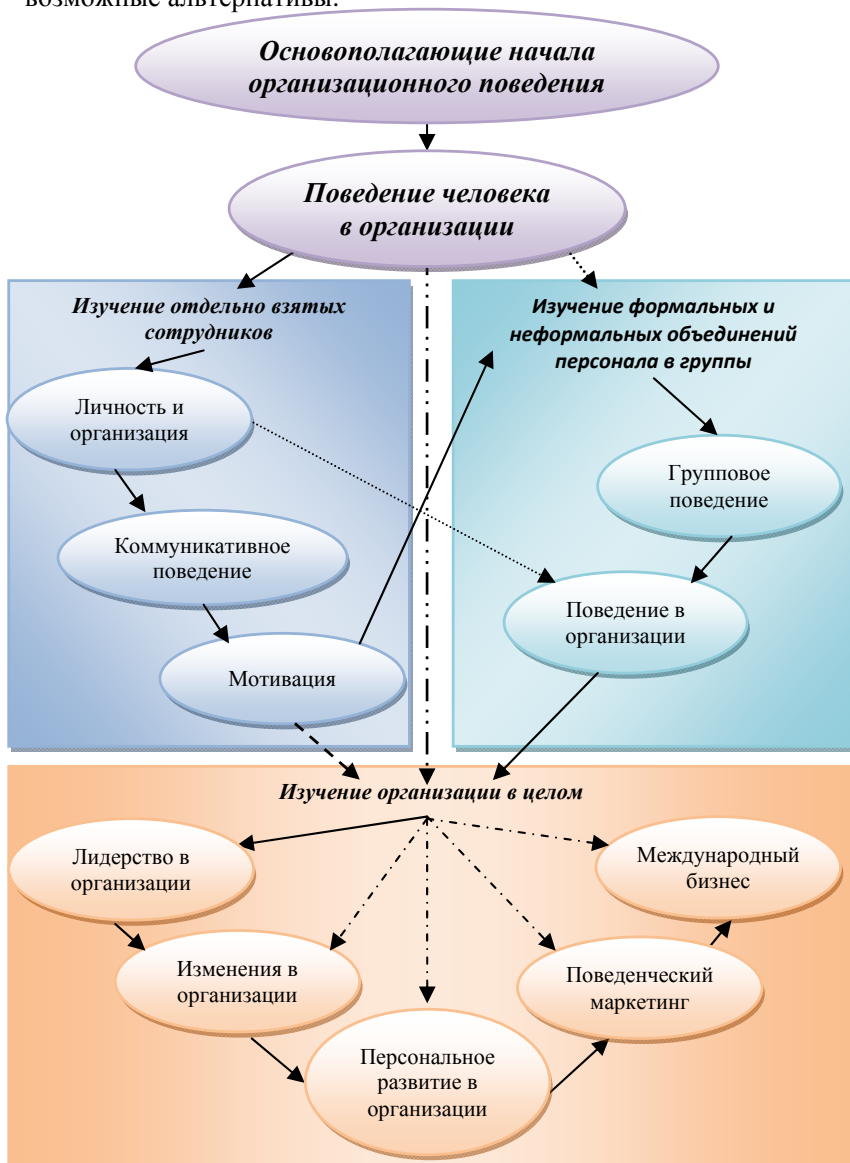


Рис. В.1. Возможная последовательность изучения материалов учебного пособия

Принципиальным отличием представленного материала, от его традиционного изложения, является предпринятая здесь попытка изложить дисциплину не столько в ее классическом варианте, сколько объединить весь комплекс знаний, имеющих в распоряжении специалистов в области управления организациями, в виде отдельной, целостной дисциплины. Постараться наглядно показать, что объединенный материал действительно предоставляет в распоряжение специалистов в области управления (администраторов и менеджеров) достаточно эффективный, проверенный временем аппарат для практического воздействия. Аппарат, обеспечивающий им возможность:

- изучения отдельно взятых сотрудников, их формальных и неформальных объединений в группы и организации в целом;
- формирования в организации системы, обеспечивающей возможность как структурного, так и бесструктурного воздействия на персонал;
- использования созданных систем управления на реализацию целей, стоящих перед организацией.

Раздел 1. Введение в организационное поведение

Организационное поведение:

понятие;
специфика;
особенности;
философская концепция объективизма;
системы ценностей;
концепции управления.

1.1. Предмет, объект и задачи дисциплины организационное поведение

Учебная дисциплина «Организационное поведение» (англ. organization behavior) - охватывает широкий спектр вопросов, касающихся поведения людей и групп в организациях. В своем традиционном прочтении она базируется на опыте практического менеджмента, управленческого консультирования; в научном плане основывается на концепциях и теориях психологии, социологии, теории организаций и других областей знания.

Появление понятия "Организационное поведение" обычно связывают с докладом американских психологов Р. Гордона и Д. Хауэла (1959 г.). В нем авторы на основе анализа результатов опросов студентов и преподавателей бизнес-школ пришли к выводу о недостаточности для эффективного согласования нужд и устремлений сотрудников с целями организации, изучения будущими менеджерами-практиками одной лишь психологии.

Поведение людей в организации не случайно. Каждый человек уникален, но тем не менее, взаимоотношения и поведение сотрудников можно объяснить и даже предсказать, анализируя его на трех уровнях: индивидуальном, групповом и организационном. В силу этого обстоятельства, Стивен Коссен, один из признанных авторитетов в этой области, определил **организационное поведение**, как дисциплину, изучающую поведение людей и их взаимоотношения в организации с целью объединения нужд и устремлений каждого сотрудника в отдельности с нуждами и целями организации в целом (Kossen, 1994 г.).

Безусловно, такая дисциплина не могла быть сформирована посредством вычленения из некоторой отдельной отрасли знания. Ее происхождение носит полидисциплинарный, многоплановый

характер, поскольку организационное поведение «выросло на почве общепризнанных, сложившихся академических дисциплин, хотя само к ним не относится, так как представляет собой набор слабо связанных друг с другом теорий, методов и направлений, которыми занимались теоретики и специалисты в области гуманитарных, естественных и общественных наук»¹.

Отмечая вклад отдельных дисциплин в становление организационного поведения «пальму первенства» следует отдать *психологии*. Психологические теории помогают объяснить и предсказать *индивидуальное поведение*. Многие из них, имеющие отношение к *личности, установкам, научению, мотивации и др.* нашли здесь свое применение для объяснения таких явлений связанных с работой, как *удовлетворение от работы, ответственность, прогулы, текучесть кадров и благосостояние рабочего*.

Социологи, изучая структуру и функцию малых групп в рамках общества, способствовали росту понимания поведения в контексте организаций. Вслед за социологами, ученые в области организационного поведения стали изучать воздействие структуры явлений и организации работы на поведение групп, а также поведение индивидов в групповом контексте. Многие из концепций и теорий, описывающих групповую динамику, процессы коммуникаций, принятия решения, конфликта, политики, которые используются в организационном поведении, возникли в рамках *социальной психологии*.

Политология рассматривающая, как различия в предпочтении и интересах ведут к конфликту и борьбе за власть между группами, позволила спроецировать внимание на межгрупповые коллизии в пределах одной организаций.

Экономика позволила объяснить, как соревнование за ограниченные ресурсы, внутри и между организациями, приводит эти организации к усилению ответственности за эффективность и производительность (с учетом влияния ситуации на поведение индивидов и групп).

Исследования в *антропологии* оказались полезными для формирования понимания, процессов развития культуры и системы ценностей организации.

Таким образом, организационное поведение, впитав в себя базовые положения традиционных академических дисциплин, применило их к практической стороне бизнеса. В результате

¹ Вуд Дж. Д. Глубокие корни и жесткий выбор. В кн. Менеджмент / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. – с. 162-173.

научные теории становятся основой повседневной деловой жизни. Ценности, характеризующие данный подход, включают² в себя:

- (1) акцент на установление причинно-следственных связей,
- (2) обязательство изменяться,
- (3) гуманистический подход к человеку,
- (4) заботу об организационной эффективности,³
- (5) стремление полагаться на эмпирические исследования и научный метод.

В целом специфика организационного поведения как науки может быть охарактеризована двояко, как:

1. способ мышления;
2. междисциплинарный предмет
 - имеющий преимущественно гуманитарное происхождение;
 - ориентированный на поиск путей повышения результативности всех субъектов организационного поведения.

Как уже было отмечено, при рассмотрении проблем поведения принято выделять три следующих уровня: личностный, групповой, организационный. В целом организационное поведение индивида направляется изнутри его потребностями, субъективными оценками возможности их удовлетворения и контекстом. Стиль поведения отдельного человека в значительной степени определяется его социально-демографическими характеристиками, представленными на рисунке 1.1.

² Дафт Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2001. – с. 53.

³ Здесь *понятие "эффективность организации"* складывается из двух составляющих:

эффективности (effectiveness) - степени близости организации к достижению своих целей, официальных или оперативных,
экономичности (efficiency) - количества ресурсов, используемых для выпуска единицы продукции. Относится к внутреннему функционированию организации.



Рис. 1.1. Социально-демографические параметры различий людей

Первичные различия - характеристики, приобретенные человеком в силу своего рождения.

Вторичные различия - характеристики, которые приобретаются человеком в течение жизни.

На рис. 1.2 представлены основные проблемы организационного поведения применительно к уровням их рассмотрения.

Так, проблема принятия решений **на уровне индивида** — оценка индивидуальных особенностей, способностей, умений, навыков и ограничений, свойственных лицам, принимающим решения. **Уровень индивидуальной деятельности** — проблемы сложившихся в рассматриваемый исторический период моделей принятия решения. **Уровень группы** — предполагает анализ особенностей принятия решений в зависимости от характеристик группы (размер, однородность, тип группы) и ситуации. **На уровне совместной деятельности** в полный рост встают проблемы роли и места отдельных членов и лидера в процессе принятия решения, методы групповых решений и т. п. **На уровне организации в целом** на первое место выходят организационные стандарты и нормы, требования к решениям, закрепленные в рамках сложившейся организационной культуры. Здесь же рассматриваются особенности принятия решения, связанные со спецификой конкретной страны.

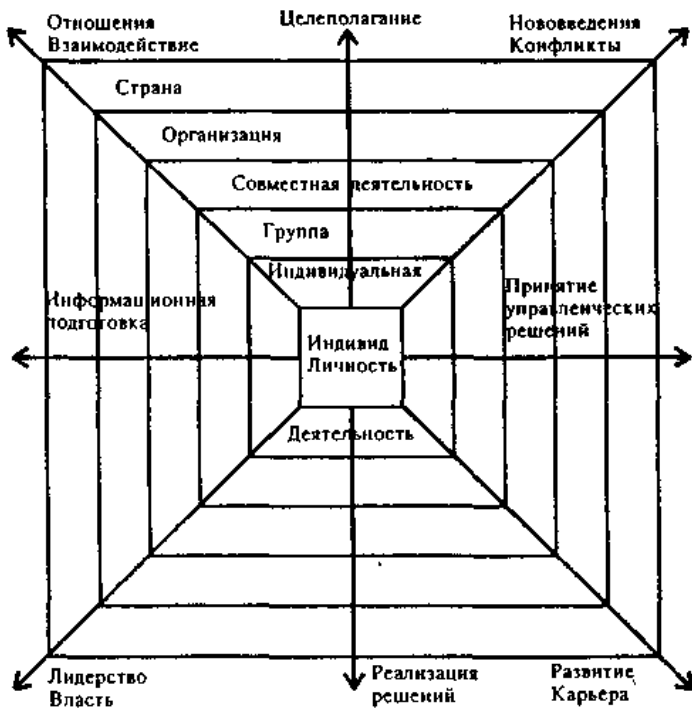


Рис. 1.2. Основные проблемы организационного поведения

Отмеченные выше особенности организационного поведения диктуют свои специфические требования к структуре дисциплины ее изучающей, последовательности изложения материала. Примечательно, что многие авторы учебных программ руководствуются при их разработке последовательностью, впервые предложенной Г. Левитом в изданной им в 1958 г. книге "**Managerial Psychology**", избравшим следующую очередность рассмотрения материала:

- психологические явления, связанные с индивидуальным поведением человека и способные иметь отношение к его жизни в организации;
- феномены общения и взаимодействия в парах;
- малые группы (до 20 человек) и взаимодействие между ними;
- группы, в которых может участвовать до сотни человек;
- явления, характерные для больших групп, насчитывающих сотни и тысячи человек.

Такая последовательность, в настоящее время стала считаться классикой изложения дисциплины "Организационное поведение"

во многих высших учебных заведениях всего мира, сформировав следующую логику построения учебных пособий:

- на начальном этапе обучения рассматриваются явления, минимальные по масштабу – индивидуальные различия работников, особенности их индивидуального поведения, нюансы общей и трудовой мотивации;
- затем обучаемый переходит к изучению формальных и неформальных объединений работников (малых и больших групп);
- после чего рассматриваются явления организационного порядка.

Однако подобное толкование дисциплины не является единственным. В последнее время получили развитие, по крайней мере, еще два конкурирующих подхода изучения поведения организации.

Первый из них основан на теории систем. Его представители рассматривают организацию, прежде всего, как систему и принимают большинство положений, сформулированных в теории систем. В этом случае сфера действия организационного поведения формируется в процессе взаимодействия **следующих четырех факторов** - людей, организационных структур, технологии и внешней среды, в которой действует данная организация.

Взаимозависимости между ними представляется следующим образом:

1. Выполнение работ сотрудниками организации предполагает координацию их усилий, что в свою очередь, невозможно без определения рамок и правил координации, власти и влияния, то есть создания определенной структуры формальных отношений.

2. Процесс труда не возможен без использования производственного оборудования (имущества организации), в нем задействованы люди, организационные структуры и технологии.

3. Вся организация в целом подвержена влиянию внешней среды, что сказывается на качестве функционирования каждого из элементов системы (таких, как люди, технология, организационные структуры).

4. Производя товары и услуги в рамках открытой, а не замкнутой системы (натурального хозяйства), каждый из элементов системы в отдельности и вся организация в целом оказывают влияние на изменение внешней среды.

Рассмотрим каждый из указанных факторов более подробно.

ЛЮДИ формируют внутреннюю социальную систему организации и характеризуются как существа, обладающие

интеллектом, деятельность которых должна быть направлена на достижение поставленных перед организацией целей постольку, поскольку предполагается, что их собственные цели должны совпадать с целями, стоящими перед организацией.

Как и в любой дуальной системе, в паре "организация - человек" каждая из сторон существует друг для друга, но только в случае «автосинхронизации» они создают возможность развития и получения значимого результата посредством синергетического эффекта.

Считается, что **основная характеристика людей в организации - степень их индивидуальной⁴ ответственности за конечный результат организации и творчества на каждом рабочем месте в организации.** Именно этим качественным показателем определяется отношение к работникам, которое можно проследить по терминологии:

"руки" - рабочая сила, тягловый скот. Оплата по степени тяжести труда, степень доверия со стороны управляющих стремится к нулю;

"трудовые ресурсы" - рабочая сила с определенной степенью осмысленности труда и инициативы. Оплата по времени, степень доверия – в пределах рамок должностных инструкций, развитые административные рычаги воздействия;

"кадры" - полностью подчиненные системе работники без личных целей (или с единственной целью - служить организации). Ответственность за общий результат не предусмотрена, инициатива не поощряется, управление - просвещенный абсолютизм;

"персонал" - работники, отвечающие за небольшой результат труда на конкретном рабочем месте. Инициатива поощряется, методы управления - экономические;

"человеческие ресурсы" - люди с имеющимися на данный момент знаниями и умениями, готовые нести ответственность за результат труда на конкретном рабочем месте и в рамках малой группы. Методы управления - социально-экономические, делегирование полномочий и ответственности в совокупности с системой контроля выполнения;

"человеческий капитал" – люди как система имеющихся потенциальных особенностей (тип темперамента, эмоции, мотивация и др.), знаний и навыков, отвечающие за конечный результат организации, осознающие себя как важную часть организации, способные поступиться своими целями ради

⁴ А.И. Кочетова. Введение в организационное поведение. – М: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. - с. 63.

организационных. Степень доверия - равная с управляющими, методы управления - психологические.

В данной классификации **на первое место в трудовом процессе выходят качественные показатели работы:** отношение к труду, нестандартность мышления, творчество, надежность, ответственность и другие.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА устанавливает *формальные отношения* между людьми и группами, позволяет координировать их усилия, задавая рамки и формы власти, лидерства и влияния в организации, предполагая разработку структурной схемы соподчинения и взаимодействия, а также схемы сотрудничества или соперничества в процессе выработки, принятия и реализации решений.

ТЕХНОЛОГИИ. Технологическое обеспечение определяет последовательность взаимодействия разнородных материальных ресурсов, вовлеченных в процесс управления и производства. Уровень развития техники и технологий оказывает существенное влияние на трудовые отношения, поскольку техника, повышая, с одной стороны, производительность труда, одновременно налагает ограничения (по уровню квалификации сотрудников) на качество трудовых ресурсов. Развитие научно-технического прогресса существенно влияет на организационное поведение, усложняя проблемы обеспечения бесконфликтного равновесия технической и социальной систем.

ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА. Каждая организация существует в рамках большой системы, содержащей множество элементов. Изменения, происходящие во внешней среде, влияют на организацию, предлагая ей выбор из двух альтернатив:

1. Функционировать в качестве замкнутой системы, вне зависимости от изменений внешней среды, не получая из нее материальных, когнитивных, энергетических, информационных, финансовых и прочих ресурсов. Закрыть внешние границы и перестать изменяться в соответствии с изменениям происходящим во внешней среде, при условии, что организация не успевает изменяться.

2. Постоянно трансформироваться, приспосабливаясь к окружающей среде, опережая ее изменения за счет обеспечения устойчивости организации по управлению.

Окончательный выбор способа взаимодействия зависит от целей руководства организации, наличия ресурсов и возможностей к трансформации.

При таком подходе считается, что все факторы внешней и внутренней среды организации влияют друга на друга, обуславливая **высокую изменчивость среды.**

Второе направление, получившее название "**модель участвующих сторон**", представляет организацию как взаимодействие подгрупп, заинтересованных в собственной, часто конкурирующей выгоде. Подгруппы равнодушны к целям организации, расчетливы и проявляют беспокойство только по поводу собственных интересов. В лучшем случае организация - нестабильное «сообщество интересов», стимулирующееся к интеграции санкциями и вознаграждениями. *С. Дж. Ламмерс* полагал, что два этих подхода можно представить как **«модель гармонии против модели конфликта»**, **«интеграцию против дезинтеграции»** и предложил рассматривать организацию как сеть взаимосвязанных групп, взаимоотношения между которыми характеризуются сотрудничеством и конкуренцией, позволяющим, в определенном смысле, говорить о коалиции дивергентных интересов. Однако в рамках данного подхода, на настоящий момент еще недостаточно рассмотрены связи отличия во взаимоотношениях групп (сотрудничество/конкуренция) с содержательными параметрами интеграции.

У. Мастенбрук⁵ в 1996 г. привел таблицу под названием «Различия между моделью систем и моделью участвующих сторон» (табл. 1.1). По его мнению, модель участвующих сторон объединяет положительные качества как сетевых, так и поведенческих свойств организаций.

⁵ Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организациями. – М: Инфра М, 1996. - 254 с.

Таблица 1.1

Различия между моделью систем и моделью участвующих сторон

Параметры сравнения	Модель систем	Модель участвующих сторон
Что является основным предметом анализа?	Организация как сущность с определенными функциональными требованиями	Субгруппы с заинтересованностью в собственной выгоде
Насколько прочной является организация?	Стабильной, с деятельностью направленной на сохранение	Нестабильной, в лучшем случае, «сообществом интересов»
Каким движущим силам придается особое значение?	Смыслу норм и связности	Санкциям и вознаграждению
Каким предполагается имидж человека?	Проявляющим беспокойство об интересах организации	Равнодушным, расчетливым, проявляющим беспокойство о личной выгоде
Каким является анализ в эмоциональном отношении?	Идеалистичным	Циничным, реалистичным

Отмеченная выше полидисциплинарность происхождения, а также незначительный, с точки зрения научной дисциплины срок, прошедший с момента ее зарождения, являются основной причиной отсутствия сложившейся единой системы взглядов на ее структуру и содержание. По этой причине в рамках изложения материала нам придется неоднократно излагать множество различающихся подходов и обоснования взглядов их авторов по существу многих положений курса.

Еще одной принципиальной особенностью данного учебного пособия является то, что учебная дисциплина **«Организационное поведение»**, с позиции автора, представляет собой логически обоснованное продолжение и развитие, прочитанной ранее дисциплины **«Теория организации»**, базирующейся на современных достижениях таких научных направлений, как

«Философия и методология науки», «Термодинамика реальных процессов», «Общая теория управления», «Информодинамика», «Система природа—общество—человек устойчивое развитие», «Синергетика» и ряда других.

Остановимся на этом моменте более подробно. В соответствии с философской концепцией объективизма вся окружающая нас **объективная реальность** (*Вселенная*), ввиду своего всеобъемлющего характера и исключительной сложности имеет только один доступный путь подхода к ее изучению - путь применения **метода анализа**, заключающегося в разложении, данного сложного целого на его составные, более простые части. Так, в частности, посредством мысленного расчленения Вселенная вначале была разложена на вещество и его поведение, при этом понималась первичность вещества (аргумент), и вторичность его поведения (функция), благодаря чему реализовалась философская концепция детерминизма (рис. 1.3).

Термин "**поведение**" здесь весьма точно отражает физическое существо проблемы, заведомо предполагая наличие некоего объекта-вещества, поведение которого подвергается изучению, поскольку само поведение немислимо без некоего объекта этого поведения, неотделимо от него. Благодаря этому автоматически исключаются двусмысленные ситуации, при которых поведение может быть отделено от вещества.

Далее вещество и его поведение разлагаются на две составные части - **основное вещество** и **поведение**, а также **вещество и поведение взаимодействия**; чем реализуется философская концепция необходимости. Основное вещество служит строительным материалом для всех объектов **объективной реальности**. Вещество взаимодействия ответственно за изменение, развитие, эволюцию, как основного вещества, так и поведения, а, следовательно, и за изменение самих вещества и поведения взаимодействия. Поведение взаимодействия неотделимо от вещества взаимодействия. При этом вещество взаимодействия первично (аргумент), а поведение взаимодействия вторично (функция). Именно поэтому вещество взаимодействия однозначно определяет поведение взаимодействия, а также диктует Вселенной необходимость и характер изменения, развития, эволюции.

С позиций термодинамики реальных процессов, совокупность вещества и сопряженного с ним поведения принято называть **явлением**. Термин "**явление**" не содержит никакого иного смысла, кроме как быть совокупностью сопряженных между собой вещества и его поведения.

Очевидно, что Вселенная - это явление, отличающееся предельной сложностью своего устройства. Вместе с тем она дискретна. Все видимые объекты природы, большие и малые, всегда, так или иначе, ограничены в пространстве и поэтому могут быть по каким-то признакам мысленно отделены друг от друга. Идея дискретности положена в основу дальнейшего расчленения Вселенной на более простые составные части. Что позволяет нам и дальше вести речь о мысленном разделении Вселенной на отдельные дискретные объекты, отдельные более простые формы явлений.

В результате, под **формой явления** понимается некий дискретный объект Вселенной, состоящий из определенного вещества и присущего ему (сопряженного с ним) поведения - основного и взаимодействия. Разумеется, такое выделение объекта есть акт в известном смысле условный, поскольку все в мире между собой связано и взаимно обусловлено. Однако эти связи осуществляются по линии взаимодействия, причем вещество и поведение взаимодействия существенно отличаются от основных вещества и поведения, по этой причине применяемое членение вполне приемлемо.

Поскольку явление взаимодействия - частный случай любого явления, к нему применимы все понятия, справедливые для явления основного. В таком случае, явление взаимодействия должно существовать в виде различных конкретных форм, сопряженных с соответствующими основными формами явлений и каждой основной форме явления сопоставима своя особая форма явления взаимодействия. В результате мы вправе говорить о формах основного вещества и поведения, а также о формах вещества и поведения взаимодействия, составляющих данную форму явления.

В свою очередь, каждая форма вещества и каждая форма поведения имеет свои количественные и качественные характеристики. Здесь под **качеством вещества** формы, понимается структура вещества, его строение, устройство, организация. **Количество поведения** - определяет ресурсы поведенческого проявления объекта. **Качество поведения** есть структура, способ, специфические особенности поведения вещества. Следовательно, форма явления включает в себя количество и качество вещества формы, а также количество и качество присущего этому веществу поведения. Все эти понятия в равной мере относятся как к основному веществу и поведению, так и к веществу и поведению взаимодействия.

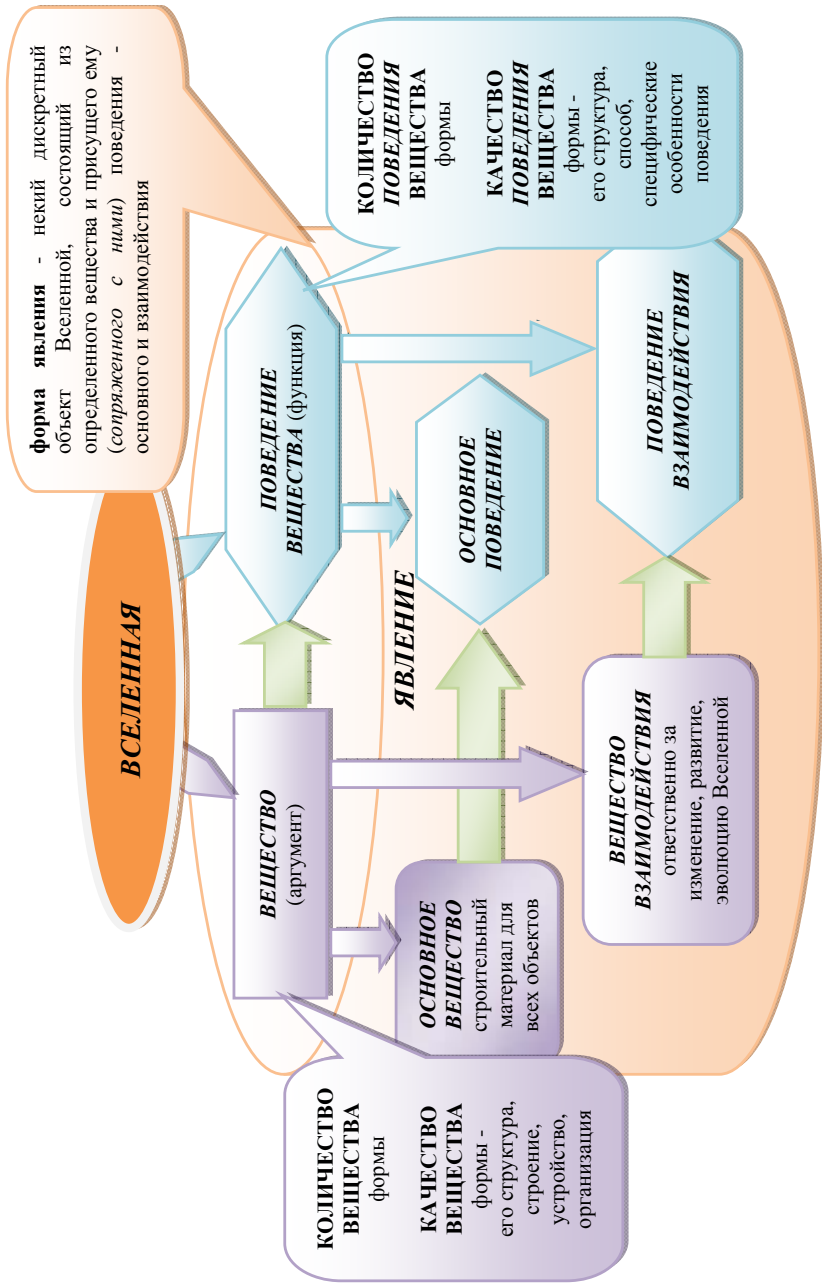


Рис. 1.3. Вселенная с позиций философской концепции объективизма

Ясно, что отдельные части (*вещество, поведение - основные и взаимодействия, количество и качество вещества и поведения*), полученные в результате расчленения сложного целого, должны обладать теми же общими свойствами, что и Вселенная: они суть объективные реальности и абсолютны по своей природе, то есть не зависят от свойств субъекта - наблюдателя или измерительного прибора.

Выделив поведение основного вещества и вещества взаимодействия в качестве отдельных элементов, и распространив его на все существующие во Вселенной объекты (включая человека), следует отметить, что **все явления**, вне зависимости от их уровня сложности, **существуют как процессы**. Для них уже нельзя пренебречь временным фактором, отказаться от свойства диссипации, ибо в каждый момент они находятся в состоянии неустойчивого равновесия. Для таких систем возможно лишь состояние динамического равновесия, к которому они стремятся, но в котором никогда не могут «статически зафиксироваться». Отсюда становится понятным подход к определению устойчивости сложной системы как прогнозирование ее реакции на попытку кардинального изменения ее структуры – образа (модели), накопленного за время ее существования. А, следовательно, раскрывается и существо самого процесса обеспечения устойчивости объекта, представляющее собой формирование и реализацию адекватной ответной реакции, как его основного вещества, так и вещества взаимодействия на любую попытку кардинального изменения их структуры, выявленную на основе прогноза.

Анализ явлений, представленный в базовом учебном пособии по дисциплине «Теория организации»⁶, указывает на крайне сложную организацию структуры процессов обеспечения устойчивости, одновременно включающих в себя не менее трех непрерывно протекающих, взаимоувязанных, взаимодействующих управляющих процессов, направленных на:

- поддержание гомеокинетической стабильности системы, как некоторого процесса, внутренней реструктуризации, изменения целевых установок, основанного на результатах мониторинга и анализа изменений, протекающих внутри самой структуры;
- компенсацию возмущений поступающих из внешнего мира;

⁶ А.А. Яковлев. Теория организации. СПб. Издательство политехнического университета, 2008.

- внешнее управление, как целенаправленное действие некоторой другой системы, выступающей в данный момент в качестве субъекта управления.

Таким образом, способность обеспечения возможности длительного функционирования системы предполагает необходимость постоянного контроля четырех информационных потоков:

- потока целевых воздействий, поступающих на вход системы;
- потока реакций системы на заданное целевое воздействие;
- потока внешних возмущающих воздействий;
- потоков изменения энтропии элементов, межэлементных связей и ресурсов системы.

Как это уже было показано⁷ контроль любого из них, не может быть обеспечен без включения в состав блоков управления соответствующих подсистем, реализованных по самообучающейся схеме, содержащих необходимые базы данных, знаний, решений, и абстракций (языки взаимодействия с внешними базами), телекоммуникационную среду, а также, технологии рецепции, селекции, и стимуляции и прогностические процедуры. В подсистеме информационного обеспечения, контролирующей скорости изменения энтропии (внутренней среды организации), помимо сказанного, дополнительно должны быть предусмотрены диагностические процедуры.

Понятно, что в рамках дисциплины «Организационное поведение», нас в первую очередь должна интересовать проблема обеспечения гомеокинетической стабильности системы, решаемая средствами обеспечения управления субъектами, наделенными интеллектом, внутри организации.

Как мы уже знаем из курса «Теория организации»⁷, всякий разум в иерархии взаимной вложенности структур Мироздания решает, прежде всего, либо задачи управления по отношению к иерархически низшим системам, либо задачи самоуправления в пределах возможностей, предоставленных иерархически высшим по отношению к нему управлением

В данном контексте под управлением по-прежнему понимается единая упорядоченная совокупность разнокачественных действий, осуществляемых элементами, образующими *замкнутую систему*, представляющую собой иерархию контуров циркуляции и преобразований информации в процессе *осуществления* концепции управления, образованную

⁷ А.А. Яковлев. Теория организации. СПб. Издательство политехнического университета, 2008.

частными концепциями управления (целевыми функциями) в их совокупности.

При этом сама возможность управления, в первую очередь, определяется устойчивостью объекта управления, в смысле предсказуемости его поведения под воздействием внешней среды, внутренних изменений и самих процессов управления. Возможная степень предсказуемости поведения объекта, как правило, обусловлена объективно уже сложившимися обстоятельствами (*объект плюс внешняя среда*), которые он может изменить далеко не всегда и не во всём. Объекты, не обладающие такой устойчивостью, в принципе не управляемы, поскольку их поведение под воздействием внешней среды, предполагаемых или наличных средств управления и внутренних изменений предсказать невозможно.

Утрата предсказуемости может быть как полной, наступающей внезапно, так и постепенно нарастающей во времени. Более того, у субъекта, призванного обеспечить управление, может возникать как иллюзия существования управляемого объекта, так и иллюзия самого процесса управления. Обычно утрата устойчивости по предсказуемости такого рода связана с тем, что моделирование поведения объекта ведётся на основе прогноза⁸ базирующегося на субъективном отождествлении с рассматриваемым объектом не свойственной ему посторонней информацией, порожденной иными объектами.

Наличие устойчивости по предсказуемости во многих случаях позволяет привести объективно развивающийся процесс, к субъективно выбранной из множества объективно возможных вариантов развития процесса прогнозной цели, а также, разрешать ситуации конфликтного управления одним объектом, осуществляемого несколькими субъектами, приемлемым для себя образом

Общеизвестно, что любой прогноз всегда базируется, на:

- осознании причинно-следственных связей, сложившихся в системе *«объект управления — окружающая его среда — система (субъект) управления — средства (органы) управления»*;
- моделировании поведения объекта под воздействием внешней среды, его внутренних структурных и функциональных

⁸ *Прогноз* - плод собственных усилий (интуитивных или осознанно алгоритмических) человека в пределах его возможностей, а также и информация, предоставляемая (навязываемая) субъектами, не принадлежащими к числу тех, кто осуществляет иерархически высшее управление в отношении потребителя прогноза - человека или общества.

изменений и управления, в масштабе времени, превосходящем по скорости, реально протекающий моделируемый процесс;

- информации, поступающей от других субъектов, ведущих управление рассматриваемым объектом или аналогичными объектами;
- информации, получаемой от иерархически высшего объемлющего управления.

Осознание причинно-следственных связей лежит в основе всех алгоритмически формализованных методов прогноза, включая и вероятностно-статистические математические модели. Поэтому одна из важнейших сторон осознания причинно-следственных связей, сложившихся в системе, ориентирована на выявление статистических закономерностей, повторяемости каждого из возможных частных вариантов, вероятностно предопределённых явлений одного и того же класса.

К сожалению, в объектах живой природы, и тем более в объектах, опирающихся на интеллект человека этого явно недостаточно, поскольку в нестандартных ситуациях субъективный фактор всегда доминирует над прочими условиями.

По этой причине *субъект управления всегда осуществляет прогноз на основе своего субъективного представления объективных причинно-следственных связей, обуславливающих существование объекта, базируясь на своем собственном моделировании особенностей поведения других субъектов-управленцев, выявленных им в данной среде, сочетая все это с собственной интуицией.* Наряду с этим, в ряде случаев существует (может существовать) возможность получения информации прогнозного характера от субъектов, ведущих внешнее и иерархически высшее управление.

В результате процесс управления, в сильной степени, обусловлен субъективизмом администратора (менеджера).

Влияние личностного фактора во всех процессах управления, понимаемых как целесообразная реакция человека (общества) на свершившиеся события, включая реакцию на прогнозы и пророчества в отношении развития ситуаций в будущем, вынуждает нас учитывать его на всех этапах процесса управления, начиная с постановки задачи управления.

Как нам уже известно, **постановка и решение задачи управления** (самоуправления) **невозможны без получения, как минимум, трех наборов информации: множества целей управления; оценки (текущего) состояния контрольных параметров по всему множеству целей управления и перечня ошибок управления.**

Оценка целесообразности выбора стратегии невозможна без исследования концепции и схемы управления, а это, в свою очередь, требует глубокого понимания процессов получения, преобразования, обработки информации и формирования управляющего воздействия.

Поэтому субъекту управления необходима еще одна обязательная характеристика процессов управления, получившей название полной функции управления. Здесь очевидно следует напомнить, что **полная функция управления**, предназначена для описания основных этапов циркуляции и преобразования информации в процессе управления, с момента формирования перечня целей управления (*выявления потребности в управлении в отношении того или иного объекта-процесса в среде, с которой взаимодействует субъект*) до этапа их реализации. Ее содержательный аспект - целевая функция управления, представляющая собой концепцию достижения в процессе управления одной из частных целей. Концепции управления по отношению ко всем частным целям образуют совокупную концепцию управления.

Полная функция управления

- система **стереотипов отношений** и **стереотипов преобразований** информационных модулей, составляющих информационную базу управляющего субъекта, моделирующего на их основе поведение объекта управления (процесс самоуправления) в среде, с которой объект (*а через него и субъект*) взаимодействует.

- **Опознавание факторов среды** (объективных явлений), с которыми сталкивается интеллект, во всём многообразии процессов Мироздания.
- **Формирование стереотипа** (навыка) **распознавания фактора** на будущее.
- **Формирование вектора целей управления** в отношении данного фактора и внесение его в общий вектор целей своего поведения (самоуправления).
- **Формирование концепции управления** и частных целевых функций управления, составляющих в совокупности концепцию, на основе решения задачи об устойчивости в смысле предсказуемости поведения.

- **Организация и реорганизация** целесообразных управляющих структур, несущих целевые функции управления.
- **Контроль** (наблюдение) за деятельностью структур в процессе управления, осуществляемого ими и координация взаимодействия разных структур.
- **Ликвидация существующих структур** в случае ненадобности или поддержание их в работоспособном состоянии до следующего использования.

Концепция управления - этап **полной функции** управления, иерархически упорядоченной последовательности разнокачественных действий, включающих в себя: определение перечня целей и допустимых ошибок управления по концепции управления (совокупной концепции управления) в процессе реального управления завершается замыканием информационных потоков с перечня целей на перечень ошибок управления. В результате информация о состоянии (*ошибке управления*) соотносится с перечнем целей и на этой основе вырабатывается и осуществляется управляющее воздействие.

При формировании совокупности концепций управления, соответствующих перечню целей, размерности пространства параметров текущего состояния объекта управления, существенно увеличивается за счет приобщения к перечню контрольных параметров, параметров, описывающих состояние объекта, окружающей среды и системы управления, каждый из которых может быть как управляемым⁹, так и свободным¹⁰.

Набор непосредственно управляемых параметров может быть иерархически упорядочен и образует набор управляющих воздействий.

Если информационное обеспечение организовано иерархическим образом, то отдельные фрагменты совокупного множества целей могут быть зафиксированы на разных уровнях этой иерархии. При этом, в его составе могут отмечаться различные дефекты. В частности, одна и та же частная цель может повторяться несколько раз в разных его фрагментах, соответствующих разным иерархическим уровням организации

⁹ **Управляемый параметр** — непосредственно изменяемый воздействием со стороны субъекта, что влечёт за собой и изменение контрольных параметров;

¹⁰ **Свободный параметр** — изменяющийся при изменении непосредственно управляемых, но не входящий в перечень контрольных параметров, составляющих перечень целей управления. По этой причине все объективно возможные значения свободных параметров в процессе управления признаются допустимыми.

информационного обеспечения, в результате чего в один и тот же момент (интервал) времени одна и та же цель будет иметь разные приоритеты в информационно-алгоритмическом обеспечении управления. Этот дефект получил название ***инверсия приоритетов***.

Кроме инверсии возможны разнородные ***антагонизмы***¹¹ (как одиночных целей, так и фрагментов во множестве целей), подразделяющиеся на объективные, отражающие несовместимость данного множества с причинно-следственными связями бытия всего в Мироздании; и субъективные, не требующие изменения законов природы.

При объединении в структуру нескольких элементов, каждый из которых имеет свое множество целей, новая структура обретает их, что сопровождается порождением совокупного множества целей этой структуры, являющегося объединением множеств частных целей из всех перечней входящих в неё элементов и подчинённого новой общей иерархии приоритетов целей. При этом совокупный перечень целей не только наследует дефективность множества целей, уже имеющуюся у элементов, порождающих структуру, в нём могут возникать дефекты, обусловленные несовместимостью целей и их приоритетов, унаследованных им от разных элементов.

Два любых множества целей можно соотнести друг с другом, выявляя идентичность входящих в них частных целей и порядка следования их приоритетов. Понятие глубины идентичности двух (и более) перечней целей основано на совпадении в один и тот же момент времени (на одном и том же интервале времени) порядка следования во множествах совпадающих частных целей (без инверсий приоритетов) и отсутствии антагонизмов между не совпадающими целями в множествах. При этом управление в принципе осуществимо бесконфликтным (по целям и приоритетам) образом на основе некоей охватывающей всех участников концепции управления в пределах глубины идентичности их множества целей. Иными словами: глубина идентичности множества целей — это размерность пространства параметров, в котором в принципе осуществимо бесконфликтное управление. Ему сопутствует понятие — запас устойчивости бесконфликтного управления по глубине идентичности множества целей. За пределами глубины идентичности множества целей управление (хотя бы на некоторых интервалах времени) может носить внутренне конфликтный,

¹¹ **Антагонизмы** - наличие под одним и тем же приоритетом **в один и тот же момент (интервал) времени** взаимно несовместимых, исключających друг друга частных целей.

концептуально неопределённый характер. Проецируя сказанное выше на процессы организационного поведения, следует отметить, что *бесконфликтное управление в организации возможно только в случае высокого уровня глубины идентичности перечней целей множества отдельно взятых сотрудников и организации в целом.*

Характеристики реального управления всегда отличаются от идеальных, предписанных перечнем целей управления. «Разность» перечня целей и набора оценок текущего состояния объекта формирует множество ошибок управления. *(Речь в данном контексте пока еще идет только об объективных ошибках).* Перечень ошибок управления, в котором ни одна не превосходит допустимых отклонений от идеального режима, образуют допустимое множество ошибок. Поскольку размерность допустимого множества ошибок (количество частных целей управления в его составе) также велика, его применение для сопоставления разных процессов управления по единому перечню целей — неудобно. Поэтому обычно стремятся иметь одну оценку вектора ошибки, которая называется качеством управления и является обобщающей оценкой для всей совокупности частных ошибок управления, входящих во множество ошибок.

При наличии правила построения оценки качества управления, преобразование множества ошибок в оценку качества управления однозначно; чего нельзя сказать об обратном переходе в силу многомерности пространства целей управления. Оценка качества управления всегда субъективна, поскольку: субъективен сам выбор множества частных целей управления; субъективна иерархия их значимости; на основе одного и того же множества ошибок можно построить множество обобщающих оценок, применяя разные правила преобразований. В ситуациях конфликтного управления одним и тем же объектом со стороны разных субъектов вопрос о качестве управления тем более многозначен.

Завершая рассмотрение вопроса оценки качества управления, следует еще раз обратить внимание на следующую особенность информационного обеспечения процесса управления. *С точки зрения практики управления управленческой значимостью обладает преимущественно информация о несоответствии текущего (прогнозируемого) режима заданному.* К ней относится информация: об отклонении процесса от предписанного режима; о возникших причинах способных привести к такому отклонению; о появившихся возможностях возникновения такого рода причин и отклонений в будущем; о процессах, течение которых способно привести к открытию такого рода возможностей.

Соотнеся ее с процессом формирования полной функции управления, можно отметить, что на ранних этапах¹² используется информация о процессах, течение которых способно вызвать неприемлемые возможности; затем — о возникших возможностях; после чего — о причинах; и, наконец, — о свершившихся отклонениях. При этом важность управленческой значимость информации убывает в той же последовательности. Информация о благоприятной направленности течения событий, управленческой значимостью в указанном смысле не обладает. **ЕДИНСТВЕННО ЦЕЛЕСООБРАЗНАЯ** реакция на негативный прогноз вне зависимости от того, как он получен, — переосмыслить известное прошлое и намерения на предстоящее будущее уже в настоящем.

Подводя итоги сказанному выше, следует отметить, что сложившаяся в настоящее время на основе научного комплекса физиологического, психологического, культурологического и социологического плана, учебная дисциплина «Организационное поведение» действительно позволяет успешно решать широкий спектр задач, связанных с необходимостью учета человеческого фактора, предоставляя в распоряжение специалистов в области управления (администраторов и менеджеров) достаточно эффективный, проверенный временем аппарат для практического воздействия, обеспечивающий им возможность:

- *изучения отдельно взятых сотрудников, их формальных и неформальных объединений в группы и организации в целом,*
- *формирования в организации системы, обеспечивающей возможность как структурного, так и бесструктурного воздействия на персонал,*
- *использования созданных систем управления на реализацию целей, стоящих перед организацией.*

Забегая несколько вперед, следует отметить, что, эффективность практического применения этого инструментария пока еще не обеспечивает возможность функционирования системы **в режиме «автосинхронизации».**

Органам управления не всегда удается на практике использовать преимущества концептуально определенного, бесконфликтного управления, из-за достаточно низкого **уровня глубины идентичности перечней целей множества отдельно**

¹² Этапы полной функции управления и схемы управления будут подробно рассмотрены далее, но тогда о сказанном здесь необходимо будет вспомнить самостоятельно.

взятых сотрудников организации, их формальных и неформальных объединений и организации в целом.

Такое положение дел в практической области привело к необходимости пополнить дисциплину базовыми знаниями из области современных интегральных метанаук, таких, как «Общая теория систем», «Термодинамика реальных процессов», «Общая теория управления» и целого ряда других.

По этой причине, в данном курсе предпринята попытка изложения дисциплины не столько в ее классическом варианте, сколько объединить весь комплекс знаний, имеющихся в распоряжении специалистов в области управления организациями и управления персоналом организаций в виде отдельной, целостной дисциплины.

И еще одно предварительное замечание. Учитывая сложность и многомерность изучаемого объекта, в работе по возможности будут изложены (упомянуты) взгляды большинства исследователей, внесших наибольший вклад в становление и развитие дисциплины «Организационное поведение».

1.2. Основополагающие начала поведения

В управлении организацией исходной точкой в его осуществлении является человек. Поэтому стратегия работы с сотрудниками (персоналом) должна исходить из индивидуальных особенностей людей, из их личностных характеристик. При решении задач управления нет кадров вообще, а есть конкретные люди, сильно различающиеся по многим параметрам. Их различия проявляются во всем многообразии характеристик человека. Люди имеют разный рост, вес, возраст, пол, образование, используют различные языки, по-разному выполняют одинаковые действия и по-разному ведут себя в идентичных ситуациях. Это разнообразие и делает человека человеком, с одной стороны, существенно расширяя потенциал и возможности организации, с другой, порождая трудности в управлении организацией, проблемы и конфликты во взаимодействии человека с организационным окружением. Выделяя отдельные направления в своей структуре, организация стремится к максимально возможной стандартизации и унификации в их реализации (формируя множество аналогичных исполнительных элементов). Однако, стремление руководителя поставить поведение большинства людей в определенные

стандартизированные рамки часто натывается на их серьезное сопротивление. Как преодолеть это противоречие?

Для того чтобы снять противоречия между стандартизацией в организации труда и разнообразием в поведении человека (*в особенности между поведением индивида и нормами организационного окружения*) необходимо понимать, что определяет его поведение, как человек воспринимает себя и окружающих, каким образом реагирует стимулирующие воздействия, чем определяются его предпочтения, что для него неприемлемо, а что является само собой разумеющимся.

Естественно, поведение каждого отдельного человека носит индивидуальный характер. Тем не менее, можно выделить ряд исходных моментов, комбинация которых во многом предопределяет то, как поведет себя индивид в определенной ситуации, что будет определять его поведение.

Поведение индивида – реализация, направленная на изменение ситуации, с целью удовлетворения своих потребностей, функция личности и окружающей ее среды, или

$$П = f(L, \text{Окр. ср}).$$

В рамках организации внешней средой индивида выступают различные факторы его организационного окружения.

Модель на рисунке 1.4 показывает, что менеджеры ответственны за достижение организационной эффективности вместе с другими членами организации и посредством них. Для этого они должны понимать и уметь управлять тремя важнейшими сферами:

поведением индивидов,

поведением групп

и организационными процессами и проблемами в организации.

Модель показывает, что эти сферы взаимосвязаны и граница между организацией и внешней средой не является непроницаемой. Культурные и технологические изменения неизбежно воздействуют на организацию, ее членов, группы и процессы.



Рис. 1.4. Модель влияния организационного поведения на эффективность организации

Переходя к рассмотрению первого элемента представленной модели – **понимание и управление поведением индивидов** - необходимо понимать и знать, что является основополагающим в поведении человека, т.е. как он воспринимает себя и окружающих, каким образом реагирует на стимулирующие воздействия, чем мотивируются его предпочтения. О.С. Виханский и А.И. Наумов¹³ основополагающими личностными началами поведения называют **восприятие, критериальную основу** и **мотивацию**. Несколько слов об этих понятиях.

Восприятие (перцепция) - познавательный процесс, посредством которого человек объясняет и понимает окружающее его. Узнавание объектов - одна из главнейших функций этого процесса. И люди, и животные узнают одни и те же объекты в своем окружении, чтобы осознанно взаимодействовать с ним. При этом особенность организационного человеческого поведения в большей степени обусловлена социальной перцепцией, нежели восприятием объектов.

Изучение того, как люди воспринимают один другого, называется социальным познанием. Социальное познание является изучением того, как люди формируют представление о других

¹³ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. - М: Экономиста, 2005.

людях и о себе самих. Оно фокусируется на том, как обычные люди думают о других людях, и как они думают, что они думают о других...

Социальная перцепция представляет собой четырех стадийный процесс. Три стадии которого - избирательное внимание/понимание, кодирование и упрощение, хранение - описывают, как специфическая социальная информация формируется и хранится в памяти. Последняя, четвертая, стадия - отбор и ответ - характеризует перевод ментальных репрезентаций в суждения об окружающем мире и решения.

Стадия 1. Избирательное внимание/понимание. Люди постоянно взаимодействуют с физическими и социальными стимулами из внешнего окружения (рис.1.5). Поскольку возможность человека охватить поступающую к нему извне информацию ограничена, он воспринимает отдельные стимулы выборочно. В этом процессе решающую роль играет внимание. **Внимание** - это активность индивида, направленная на то, чтобы стать сознательно осведомленным о чем-то или о ком-то. Внимание может фокусироваться на информации из внешней среды или находящейся в памяти. На восприятие влияют три группы факторов: характеристики объекта восприятия, индивидуально-психологические особенности воспринимающего.



Рис. 1.5. Социально-информационная модель перцепции как процесса

Характеристики объекта восприятия. Исследования показывают, что люди имеют тенденцию обращать внимание на стимулы, выделяющиеся из окружения (фигура - фон).

Процесс выделения фигуры из фона (селекция стимулов) определяется следующими факторами:

- сравнительная уникальность стимула (только один человек в группе этой расы, пола, цвета волос, возраста и пр.);
- несвойственное для данного индивида (неожиданное поведение, изменение стиля одежды, внезапное похудение и пр.);
- необычное для лица этой социальной категории (президент фирмы приехал на работу на мотоцикле);
- необычное для людей в целом (ехать со скоростью 40 км при ограничении нижнего предела до 80 км/час.);
- яркость (яркий галстук на официальном приеме);
- быть экстремально положительным или негативным;
- доминирование в поле зрения (сидеть во главе стола).

Индивидуально-психологические особенности воспринимающего. Установки, мотивы, интересы, опыт, ожидания, потребности и цели определяют, какие стимулы будут выделены из окружения. Наконец, фактом является то, что люди избирательно прислушиваются только к той информации (тем людям), мнение которых заведомо совпадает с их собственным. Человек не склонен искать информацию, противоречащую его позиции. Этот процесс уменьшает возможности для личностного развития.

Особенности ситуации. На то, чему человек уделит свое внимание, могут оказать влияние также и время, рабочее окружение, социальное окружение. Например, шаги за спиной воспринимаются по-разному в зависимости от времени суток, в хорошо знакомом и незнакомом местах.

Люди также воспринимают информацию, находящуюся за пределами сознательного внимания.

Стадия 2. Кодирование и упрощение. Информация не хранится в памяти в своей оригинальной форме - она интерпретируется и превращается в ментальные репрезентации – кодируется. Воспринимающий приписывает блок информации к той или иной когнитивной категории. Под *когнитивной категорией* имеется в виду совокупность объектов, которые считаются однопорядковыми. Категориям присваиваются имена: собака, животное и пр. Люди, события, объекты интерпретируются и категоризируются посредством сравнения их характеристик с когнитивной схемой (лает, как собака, машет хвостом, как собака, поворачивает голову, как собака, значит, это - собака).

Когнитивная схема - ментальная картинка личности, или сумму деталей события, или тип стимулов. Например, у каждого сформирована такие индивидуальные схемы как «сдача экзамена» и пр.

Когнитивные категории нужны, чтобы сделать схемы значащими, осмысленными. Когнитивная категория «профессор»

включена в схемы «хороший профессор» и «плохой профессор». Когнитивная категория «методы преподавания» объединяет схему «лекция/обсуждение» и схему кейс-метода.

Стадия 3. Хранение и удержание. Эта стадия включает в себя хранение информации в долгосрочной памяти. Закодированная информация или стимулы отправляются в долгосрочную память. Долгосрочная память состоит из отдельных, но взаимосвязанных отсеков. Соединенные категории содержат различные типы информации. Информация перетекает между этими категориями. И, наконец, долгосрочная память состоит из трех отсеков, содержащих категории информации о событиях, семантических материалах, и людях.

Память на события. Эта часть памяти состоит из категорий, содержащих информацию о конкретных и изолированных событиях и общих. Информация в этих категориях хранится в хронологическом порядке.

Семантическая память. Семантическая память функционирует как словарь значений для интеллектуальной деятельности ума. Каждый концепт содержит определение и связанные с ним черты, эмоциональное отношение, физические поведенческие и характеристики. Так как значения являются схематической основой восприятия общих событий, они хранятся в семантической памяти как схемы.

Память на людей. Категории внутри этого раздела памяти содержат информацию об отдельных индивидах или группах людей.

Стадия 4. Отбор и ответ. Когда люди формулируют суждения и решения, в памяти производится просмотр и отбор хранящейся там информации, имеющей отношение к существу вопроса.

Таким образом, восприятие определяет то, как члены организации увидят, проинтерпретируют и ответят на увиденных людей и события. Необходимо помнить, что социальное восприятие – избирательный процесс, способный нарушить коммуникацию, как исходящую, так и входящую. Сообщения интерпретируются и категоризируются в соответствии со схемами, сформированными в опыте жизни человека и находящимися под влиянием возрастных, половых, этнических, географических и культурных ориентаций. Эффективные коммуникаторы стараются приспособить свое сообщение к схемам восприятия реципиента. Это требует хороших навыков слушания, наблюдательности и чувствительности к культурным особенностям.

На восприятие других людей влияют стереотипы¹⁴, присущие индивиду как члену конкретной социальной группы.

Хотя восприятие индивидуально, тем не менее можно выделить некоторые свойственные большинству людей и поэтому предсказуемые искажения восприятия - эффекты¹⁵. Для повышения эффективности взаимодействия с работниками руководитель должен знать об этих эффектах.

Восприятие оказывает мощное воздействие на поведение. Яркой иллюстрацией такого воздействия выступает самоисполняющееся пророчество¹⁶.

И наконец, люди, воспринимая друг друга, не только как-то оценивают внешность, манеры, приписывают какие-то качества, статус и пр. наблюдаемым людям, но и стремятся к выявлению причин поведения и вообще причинных зависимостей, окружающего их мира. Этот процесс называется каузальной атрибуцией¹⁷.

Именно на этом этапе информация претерпевает изменения, можно сказать, модулируется, на выходе получается систематизированная информация, окрашенная личностным восприятием. Она выступает исходным, базовым материалом для формирования поведения человека.

К **критериальной основе** относятся расположения (предпочтения), интересы, мотивы, прошлый опыт, ожидания. Критериальная основа оказывает влияние на процесс восприятия.

Говоря об **интересах**, следует заметить, что фокус нашего внимания подвержен влиянию наших интересов, поскольку наши личные интересы в значительной степени различаются, то и наше восприятие одних и тех же ситуаций неодинаково.

¹⁴ **Стереотип** – схематизированный, стандартизированный образ или представление о социальном объекте, обычно эмоционально окрашенный и обладающий высокой устойчивостью. Субъектом стереотипов является группа. Носителем стереотипов являются члены одной группы.

¹⁵ **Эффекты восприятия** - предсказуемые, т.е.свойственные большинству людей, искажения восприятия.

¹⁶ **Самоисполняющееся пророчество** – поведение и трудовая активность людей определяются их ожиданиями или верованиями, которые человек формирует до начала своей активности, в результате чего эти ожидания становятся правдой, сбываются. В основе этого феномена лежит стремление людей найти подтверждения своему восприятию реальности, неважно насколько неадекватным оно может быть

¹⁷ **Каузальная атрибуция** – интерпретация субъектом восприятия мотивов, причин поведения другого, другими словами, это попытка обычного человека объяснить для себя причины наблюдаемого поведения.

Прошлый опыт так же, как и интересы сужает фокус восприятия. Мы воспринимаем более активно те вещи, с которыми нас что-либо связывает. Однако новый, уникальный опыт удерживает наше внимание и усиливает восприятие. Ожидания могут искажать наше восприятие, т.к. обычно мы видим то, что хотим видеть. На восприятие также влияют и личные особенности человека, контекст, в котором мы наблюдаем тот или иной объект, движение, звуки, размеры объекта.

Мотивация – это понятие используемое в двух значениях:

- 1) *психологический процесс*, причинно обуславливающий *начало, направленность и настойчивость сознательных целенаправленных действий*;
- 2) *готовность* индивида *действовать в определенном направлении*, прикладывая достаточные усилия в течение необходимого времени под воздействием всей совокупности внутренних факторов, пробуждающих его активность.

Мотивация – это влечение или потребность, побуждающие нас действовать с определенной целью. Как известно, управление осуществляется через взаимодействие людей, поэтому руководителю в своей деятельности необходимо учитывать некоторые законы, определяющие динамику психических процессов, межличностных взаимоотношений, группового поведения.

Чтобы достичь какой-либо цели, человек совершает действия, требующие известных усилий. Для объяснения этого целевого поведения служит понятие «*мотивация*», т.е. психологического процесса, который причинно обуславливает *начало, направленность и настойчивость сознательных целенаправленных действий* ¹⁸.

Основными компонентами мотивации являются:

- 1) потребности, желания или экспектации;
- 2) поведение;
- 3) цели;
- 4) обратная связь.

Эта модель предоставляет рамку для понимания динамической природы мотивационного процесса (рис.1.6).

¹⁸ T. R. Mitchell, "Motivation: New Direction for Theory, Research and Practice," Academy of Management Review, January 1982, p. 81



Рис. 1.6. Базовая модель мотивационного процесса

Мотивация определяет *направление* приложения усилий. Усилия могут канализироваться по одному из трех направлений в соответствии с направленностью личности: на себя, на других, на задачу.

Направленность на себя, это, прежде всего направленность на удовлетворение собственных потребностей.

Направленность на других проявляется в стремлении соответствовать ожиданиям окружающих, получить их признание, поддержку, в желании самому оказывать помощь и поддержку другим индивидам, в ценности дружбы, хороших отношений в группе и т.п.

Направленность на задачу связана с первоочередным вниманием к достижению поставленных целей, выполнению плановых заданий и пр. Эта направленность не однородна. В достижении цели можно выделить две составляющие – процесс и результат. Соответственно человек с направленностью на задачу может быть ориентированным на процесс, на какие-то аспекты своей текущей деятельности и связанные с этим ощущения или цель, результат. Например, если Вы любитель рыбалки, Вы, скорее всего, откажетесь получить уже выловленную рыбу (*результат*), оказав предпочтение *процессу* ловли. Но если Вам предстоит визит к зубному врачу, вряд ли Вы окажетесь готовы получать удовольствие, сидя в зубврачебном кресле (*процесс*), очевидно, все ваше существо будет стремиться к окончанию процедуры – к *результату*.

Индивиды с преобладающей ориентацией на результат подразделены еще на две категории в соответствии с результатами изучения мотивации достижения Дэвидом Мак-Клелландом и Джоном Аткинсоном. Ими было установлено, что человек с направленностью на результат может быть мотивированным на успех, а может бояться провала и стремиться избежать неудачи. Сначала считалось, что мотивация к избеганию неудачи мешает человеку добиваться высоких результатов, однако позже было установлено, что в определенных видах деятельности именно люди

с доминированием такой мотивации оказываются более успешными.

Ценности (личности, общества) – это наиболее предпочитаемое личностью и обществом прочное убеждение (верование), проявляющееся в соответствующем ему типе поведения. Структура ценностей определяет структуру мотивации, обеспечивает стандарты, или критерии, для выбора среди альтернативных целей и видов поведения, формирует критерии оценки поведения, достижений.

Индивидуальная система ценностей – определенная на всю жизнь система убеждений относительно предпочитаемых целей и типов поведения.

Ценности инструментальные – это альтернативные типы поведения или то, посредством чего человек стремится достичь желаемого результата (терминальных ценностей).

Ценности терминальные – основная цель, которую человек хочет, в конце концов, достичь в своей жизни. Терминальные ценности – это все, что может выступать смыслом жизни, то, ради чего живет человек.

Поведение зрелого человека продиктовано ценностями, которые формируются, определяются в раннем возрасте. Ценности закладываются в раннем возрасте и мало изменяются в течение жизни, однако значительные события в жизни, такие как рождение ребенка, переживания, связанные со смертью любимого человека, или возвращение к жизни после несчастного случая, могут изменить систему ценностей даже взрослого человека.

Термин «ценности» не означает стоимость, которую связывают с ценностью товаров или предметов. Согласно Милтону Рокичу, ведущему исследователю категории «ценностей», **ценность** - это *«наиболее предпочитаемое личностью и обществом прочное убеждение (верование), проявляющееся в соответствующем ему типе поведения»*. Индивидуальная система ценностей определена Рокичем как *«определенная на всю жизнь система убеждений относительно предпочитаемых целей и типов поведения»*.

Структура ценностей определяет структуру мотивации, обеспечивает *стандарты, или критерии, для выбора* среди альтернативных целей и видов поведения, формирует критерии оценки поведения, достижений - своих и окружающих людей, выступая, таким образом, критериальной основой поведения.

Проведенное им исследование ценностей, позволило ему впоследствии подразделить их на инструментальные (способствующие) и терминальные (конечные). Первая группа (**инструментальные ценности**) подразумевает различные

способы поведения. **Инструментальные ценности** - это альтернативные типы поведения или то, посредством чего человек стремится достичь желаемого результата (терминальных ценностей). Инструментальные ценности в достаточной степени отрефлексированы, осознаны и являются первоисточником определенного типа поведения.

Терминальные ценности. Представляют собой основную цель, которую человек хочет, в конце концов, достичь в своей жизни. **Терминальные ценности** - это все, что может выступать смыслом жизни, то, ради чего живет человек. Истории известно много примеров людей, которые подвергались преследованиям и умирали за свои терминальные ценности.

При несовпадении инструментальных и терминальных ценностей возможно проявление **ценностных конфликтов**. Менеджерам необходимо различать три типа конфликта: внутриличностный, межличностный и конфликт между личностью и группой.

1.А. Внутриличностный конфликт возникает тогда, когда *одинаково высоко оцененные разные инструментальные ценности (или терминальные) тянут человека в разные стороны*. Например, в категории инструментальных ценностей *честность* может быть оттеснено в сторону ценностью *честолюбие*. Аналогично внутриличностные конфликты могут возникать и между терминальными ценностями, такими как *удовлетворенность* и *чувство достижения*. Серьезные студенты, искушаемые идеей избавиться от домашней работы и пойти на вечеринку с друзьями, хорошо представляют себе этот конфликт терминальных ценностей.

1.Б. Другой тип внутриличностного конфликта возникает, когда происходит *несовпадение высоко оцененных инструментальных и терминальных ценностей*. Например, тот, кто высоко оценил *независимость*, может быть слишком отдален от достижения терминальной ценности *настоящая дружба*.

2. Межличностный ценностный конфликт. Эта проблема, главным образом, является основой столкновений личностей на работе или еще где-либо. Межличностные конфликты – это конфликты между личностями, когда человек наталкивается на трудности при общении с собеседником, с супругом, родителями, начальником, сослуживцем или группой людей. Менеджеры должны рассматривать различия в ценностях, когда пытаются разрешить межличностные конфликты.

3. Конфликт между личностью и группой. Каждая организация имеет свою, отличную от других, культуру с присущей ей уникальной системой ценностей. Не удивительно, что система

ценностей работников не всегда совпадает с системой ценностей организации. В этих случаях у работника есть следующие альтернативы:

присоединиться к системе,
покинуть систему или
бороться с системой.

Одним широко известным и спорным способом сражения с организационной системой ценностей выступает *доносительство* – сообщение о сомнительных практиках, применяемых в организации, в СМИ или во внешние организации.

В данном разделе мы лишь очень сжато очертили круг основных вопросов, подлежащих последующему рассмотрению. Однако, даже на основе такого весьма краткого обзора процессов личностного, межличностного и надличностного взаимодействия, в условиях многофакторного, многопараметрического описания особенностей состояния исследуемых объектов (индивидов, групп, организации в целом) мы можем отметить их запредельную для формирования аналитической модели сложность.

Для ее разрешения, на протяжении всего учебного пособия, нам придется последовательно ознакомиться со всеми базовыми, сложившимися к настоящему времени подходами, методами и приемами управления поведением в коллективе, позволяющими менеджерам более или менее успешно решать задачу гомеостатического равновесия организации в их исторической ретроспективе. К чему мы собственно и приступаем, начиная со следующей главы.

Вопросы для самоконтроля

1. Определение и сущность организационного поведения?
2. Факторы формирующие поле организационного поведения?
3. Концепции формирующие базис организационного поведения?
4. В чем сходство и различие природы человека и природы организации?
5. Влияние социальной системы на работника и его трудовые качества?
6. Синергетический эффект в организации.
7. Различия между фактическими и ценностными предпосылками?
8. Сравнение моделей организационного поведения.
9. Какова роль этики в организации?

Раздел 2. Теории поведения человека в организации

Поведение человека в организации:

индивидуальность;
восприятие;
мотивация;
законы определяющие динамику психических процессов;
искажения восприятия;
теория психоанализа;
теория научения;
теория роста;
содержательные теории;
теории поля;
теория Э. Берна;
процессуальные теории мотивации.

2.1. Три главные психологические школы, дающие представление о поведении человека в организации

Как уже было показано в первом разделе, центральной фигурой изучения дисциплины организационное поведение является человек, индивид, индивидуальность, личность. Нередко все эти четыре понятия употребляются как синонимы, однако в психологии ими обозначаются разные вещи и феномены. По этой причине с первых же шагов нашего погружения в предмет определимся с терминологией.

Понятие **человек** употребляется исключительно для вычленения в объективной реальности субъекта деятельности. Человек при этом воспринимается как живое существо, обладающее членораздельной речью и сознанием, способное создавать некоторые приспособления (орудия труда), упрощающие ему процесс общественного труда. Человек, в этом случае, понятие родовое, указывающее (с материалистической точки зрения) на отнесение определяемого с его помощью существа к высшей ступени развития живой природы, (к человеческому роду), и, представляющее собой специфическое, уникальное единство биологического и социального. При этом, как существо биологическое, он подчиняется биологическим и физиологическим

законам, а как существо социальное – представляет собой часть социума, продукт общественного развития.

Конкретный человек, как представитель определенной группы людей определяется видовым понятием **«индивид»**. В случае же, когда возникает необходимость характеризовать неповторимость существенных признаков индивида, употребляется термин **индивидуальность**.

Индивидуальность – совокупность особенностей, отличающих одного человека от другого. Индивидуальность обусловлена особенностями обстоятельств жизни и деятельности человека. Она включает в себя телесные и психологические особенности, как унаследованные, так и выработанные в процессе онтогенеза (развития). Таким образом, индивидуальность определяется своеобразием психофизиологической структуры, интеллекта, мировоззрения, сочетание семейно-бытовых, производственных и общественных функций, своеобразие жизненного опыта. Другими словами, индивидуальность – неперемный и важнейший признак личности, где личность это – человек как субъект отношений и сознательной деятельности, устойчивая система социально-значимых черт, характеризующих индивида, как члена общества или общности.

Все люди различны и эти различия проявляются во всем многообразии характеристик человека, несущих в себе как положительный, в сфере исполнительных функций, так и отрицательный, в плане их управляемости, заряд. По мнению большинства специалистов в области управления именно люди являют собой компонент, управляемый в наименьшей мере.

Для преодоления этого обстоятельства следует ясно представлять, что является основополагающим в поведении индивидума, прежде всего, как он воспринимает себя и окружающих, каким образом реагирует на стимулирующие воздействия, чем мотивируются его предпочтения.

Как уже было отмечено, основополагающими личностными началами поведения называют **восприятие, критериальную основу и мотивацию**. В данном контексте:

Восприятие - процесс получения и обработки некоторой информации извне. Формально этот процесс един для всех. На вход поступает одна и та же информация, которая далее обрабатывается, и определенным образом систематизируется, окрашивается личностным восприятием. После чего, она выступает исходным, базовым материалом для формирования поведения человека.

К критериальной основе относятся **расположения** (предпочтения), интересы, мотивы, прошлый опыт, ожидания. Критериальная основа оказывает существенное влияние на сам процесс восприятия.

На восприятие также влияют и личные особенности человека, контекст, в котором мы наблюдаем тот или иной объект, движение, звуки, размеры объекта.

Мотивация – влечение или потребность, побуждающая человека действовать с определенной целью.

Как известно, управление осуществляется через взаимодействие людей, поэтому руководителю любого коллектива в своей деятельности следует учитывать ряд законов, определяющих динамику психических процессов, межличностных взаимоотношений, группового поведения.

Остановимся на некоторых из них.

1. **Закон неопределенности отклика (зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур).** Разные люди (и даже один и тот же человек в разное время) могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия, что может привести к непониманию потребностей и ожиданий субъектов управленческих взаимоотношений.

2. **Закон неадекватности отображения одного человека другим человеком.** Ни один человек не может познать или постичь другого человека со степенью достоверности, достаточной для принятия серьезных решений относительно этого человека.

3. **Закон возрастной асинхронности.** В разные моменты своей жизни человек определенного календарного возраста может находиться на различных уровнях своего физиологического, интеллектуального, эмоционального, социального, сексуального и мотивационно - волевого развития. Более того, каждый человек осознанно или неосознанно защищается от попыток понять его особенности, чтобы избежать возможности манипулирования собой.

4. **Принцип универсальной талантливости** – «Нет людей неспособных, есть люди занятые не своим делом».

5. **Принцип развития** – «Способности развиваются в результате изменения условий жизни личности и интеллектуально-психологических тренировок».

6. **Принцип неисчерпаемости** – «Ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной».

7. **Закон неадекватности самооценки.** Психика человека представляет собой органичное единство осознаваемого, логическо-мыслительного и неосознаваемого эмоционально-чувствительного интуитивного. Восприятие самого себя и окружающей действительности у каждого человека уникально и зависит, как мы уже знаем, от многих факторов.

8. **Закон расщепления смысла управленческой информации.** Любая управленческая информация (директивы, распоряжения, приказы, инструкции, указания) имеют объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по иерархической лестнице. Это обусловлено, с одной стороны, иносказательными возможностями используемого естественного языка информации, приводящими к ее различному толкованию, с другой – различиями в образовании, интеллектуальном развитии, физическом и психическом состоянии субъекта. Изменение смысла информации прямо пропорционально числу людей, через которых она проходит.

9. **Закон самосохранения.** Ведущий мотив социального поведения субъекта управленческой деятельности - сохранение его личного социального статуса, личностной состоятельности, чувства собственного достоинства. Он и определяет поведение субъекта в конкретной ситуации.

10. **Закон компенсации.** При высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях среды к человеку нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками. Компенсаторный механизм работает бессознательно. **Принципиально важно! На высших уровнях управления при нехватке способностей и навыков человек не должен быть руководителем.**

Наука управления, безусловно, не исчерпывается перечисленными психологическими законами список которых, при необходимости, можно существенно расширить. Помимо законов, упрощающих процедуру управления, руководителю следует знать и учитывать и типичные ошибки и искажения, возникающих при восприятии, из-за различия психологических структур личности. Их перечень в настоящее время хорошо известен. К нему относят:

1. **Селективность восприятия.** Человек воспринимает поступающую к нему информацию через некий психологический фильтр.

2. **Проекция.** Тенденция переноса собственного опыта, чувств, настроений, переживаний, опасений и мотивов на деятельность других людей.

3. **Стереотипы.** Попытка установить некоторые рамки, критерии для оценки или изучения конкретной личности, что приводит к ложным выводам, создает неверные ожидания, порождает неадекватные реакции. Его результат – дискриминация по половому, возрастному, национальному признаку, ущемляющая права человека и наносящая ущерб деятельности организации.

4. **Галло-эффект.** Действует при составлении впечатления об индивиде по одиночным характеристикам, таким как интеллект, общительность, внешний вид.

5. **Мнение других людей.** Формирует негативную или слишком позитивную установку на партнера, мешающую его объективной оценке.

6. **Упрощение.** Явление близкое к галло-эффекту, заключающееся в попытке сформировать для себя «полное» впечатление о партнере на основе фрагментарной информации, по первому впечатлению, доверяясь жизненному опыту и т.п.

7. **Негативный опыт общения.** Затрудняет процесс восприятия, т.к. возможно манера поведения партнера, жестикуляция, речь, тембр голоса напоминают нам кого-то из нашего прошлого негативного опыта.

8. **Коммуникативная некомпетентность.** Указывает на низкий уровень культуры, неумение слушать, грамотно излагать свои мысли.

Работа с людьми требует учета различных психологических законов, закономерностей и принципов, в условиях высокой вероятности возникновения всевозможных ошибок и искажений в процессе восприятия. Поэтому она предполагает привлечение специалистов в этой области - менеджеров

Менеджеры – люди, призванные обеспечить достижение поставленной перед организацией цели через воздействие на других людей. Для ее качественного выполнения такой задачи, менеджер обязан владеть теоретическими знаниями и практическими навыками в области организационного поведения, уметь работать с личностями.

Проблема личности во все времена была и остается предметом пристального внимания ученых, поскольку именно человеческий фактор играет значительную, а порой и решающую роль в успешности деятельности любой организации. В этой связи, одной из основных проблем, возникающих в процессе жизнедеятельности организации (коллектива), является проблема точности исполнения поставленной задачи, зависящая от индивидуальных свойств личности, прилагаемых руководителем управленческих усилий и организационной поддержки. По этой

причине основная масса усилий специалистов в области дисциплин, положенных в основу предмета «организационного поведения» (психологии, психиатрии и социологии), и была нацелена на получение эффективных методов, позволяющих управлять тремя важнейшими сферами: поведением индивидов, поведением групп и организационными процессами и проблемами. Результатом их работ, в силу «полидисциплинарного» характера исследований, явилось создание большого числа различных теорий, наибольшую известность среди которых получили три следующих:

- **ПСИХОАНАЛИЗ** З. Фрейда (его последователи и продолжатели - Карл Юнг, Альфред Адлер, Карен Хорни, Харри Салливан, Эрих Фромм);
- **ТЕОРИЯ НАУЧЕНИЯ** или **ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ШКОЛА** (И.П. Павлов, Джон Б. Уотсон, Б.Ф. Скиннер);
- **ТЕОРИЯ РОСТА** или **«ГУМАНИСТИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ»** (Абрахам Маслоу, Карл Роджерс), **ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ**.

Ниже кратко остановимся на основных положениях, названных концепций, оценим их влияние на становление и развитие управленческих концепций.

1. ТЕОРИЯ НАУЧЕНИЯ

У истоков этой теории стоит И.П. Павлов (1849-1936) – русский физиолог, создатель учения о высшей нервной деятельности, раскрывший роль условных рефлексов, благодаря которым организм приспосабливается к изменчивым условиям существования, приобретая новые формы поведения.

Его последователь, американский психолог Джон Б. Уотсон (1878-1958) применивший концепцию условного рефлекса к теории научения, утверждал, что все поведение человека можно описать двумя терминами – стимул и реакция. **СТИМУЛ** – изменение внешней среды, а **РЕАКЦИЯ** – ответ организма на стимул.

Впоследствии классическая теория условных рефлексов была значительно расширена Б.Ф.Скиннером (р. 1904 -?), выделившим из условных рефлексов, так называемые, оперантные (самопроизвольные) реакции, поддающиеся усилению или ослаблению посредством поощрения или наказания. При этом было установлено, что негативное воздействие может вызвать непредсказуемые, нежелательные последствия. Так, человек, испытавший наказание, не становится в силу этого менее склонным вести себя по-прежнему, в лучшем случае он приобретает опыт того, как это наказание избегать. Положительное «подкрепление»

напротив, формирует не только поведение, но и повышает самооценку человека.

По мере того, как человек созревает, он приобретает новый жизненный опыт, (обучается). Сталкиваясь с социальной действительностью, он нередко оказывается в ситуации фрустрации, которая начинает играть роль побудительного мотива. **ФРУСТРАЦИЯ** – обман, тщетное ожидание, расстройство, психическое состояние, возникающее вследствие реальной или воображаемой помехи, препятствующей достижению цели. Фрустрация проявляется в ощущениях гнетущего напряжения, тревожности, отчаяния, гнева. Среди способов научения упоминают **УСЛОВНЫЙ РЕФЛЕКС**, **МЕТОД «ПРОБ И ОШИБОК»** и **ИНСАЙТ**.

Самым элементарным способом научения человека, как, впрочем, и животных, является условный рефлекс.

Научение методом «проб и ошибок» заключается в следующем, попадая в некую ситуацию живое существо случайно находит выход или решение проблемы. Случайный успех оставляет след и в дальнейшем облегчает следующие пробы и сокращает их количество, формируется навык.

Инсайт - наиболее совершенная форма научения. На пути к достижению желаемого результата человек встречает препятствие, и, оказавшись в состоянии фрустрации, может действовать по-разному. Если ему удалось обойти препятствие, мозг сохраняет этот опыт. В дальнейшем, когда в конкретной ситуации требуется выбрать некую форму поведения, можно уже воспользоваться прошлым опытом, адаптируя его к сложившейся ситуации. Эффективность научения определяется различными факторами - возрастом человека, ситуаций, в которой он находится, уровнем интеллекта и умственного развития. Принципы этой теории достаточно просты и легко применимы в практике менеджера.

2. ТЕОРИЯ ПСИХОАНАЛИЗА

Основоположник психоанализа австрийский врач – психиатр и психолог Зигмунд Фрейд (1856-1939) известен, как создатель одного из наиболее полных учений о человеческой индивидуальности. Предложенная им доктрина психического детерминизма утверждает, что в душевной жизни нет никакой непоследовательности, каждая мысль, воспоминание, чувство или действие имеет свою причину. Уметь увидеть, разобраться в них – значит понять действительные мотивы человека. Бессознательные процессы играют более значительную роль в формировании

мышления и поведения, чем сознательные, и вообще, большая часть сознания – бессознательна.

Наша личность зависит не только от наследственности. Глубокий отпечаток накладывает на нее опыт первых лет жизни. Причем, многое из этого периода – «забытый» опыт. Естественно, на любовь и ласку, благожелательность и понимание к нему в детском возрасте, ребенок, подрастая, отвечает открытостью, приветливостью, и в какой-то степени, альтруизмом. Замкнутость, агрессивность, асоциальное поведение могут стать результатом излишней строгости, эгоизма, равнодушия со стороны родителей. В своих работах Фрейд подразделяет процесс формирования личности на несколько фаз:

- **первые 18 месяцев** – оральная фаза, здесь источником всех удовольствий является рот, это центр питания, восприятия и удовольствия. Некоторые установки взрослого человека обусловлены фрустрациями, возникшими в младенчестве. Считается, что следы этой фазы выражаются в пристрастии к курению, чревоугодию, многие алкоголики – люди, испытавшие фрустрацию именно в оральный период.

- **период от 18 месяцев до 2.5 лет** – анальная фаза. Удовольствие ребенка здесь перемещается в область сфинктеров, контролирующая опорожнение. Ребенок выходит из фазы полной зависимости и входит в активную фазу, происходит осознание того, что он сам себе хозяин и многое зависит только от его желания отдать или удержать. Преждевременное или неумелое вмешательство родителей может превратить малыша в непокорного упрямца, а в будущем этот конфликт может вылиться во враждебность или излишнюю стыдливость. Эта фаза совпадает с периодом, когда ребенок начинает осознавать себя, он знает свое имя, называет его, и осваивается с местоимением «Я».

- **возраст от 2.5 до 6 лет** – фаллическая фаза. Ребенка интересует вопрос о различии полов, о появлении детей. В этом возрасте он особо чувствителен к отношениям в семье, разлад в семейных отношениях – угроза его безопасности.

- **от детства к взрослости – к 6 годам** личность нельзя считать полностью сформировавшейся, развитие продолжается, но врожденное и приобретенное в раннем детстве составляет основу, т.н. глубинный слой характера. После 6 лет формируется периферийный слой характера человека, способный значительно меняться под воздействием внешней среды, жизненного опыта. Глубинный слой менее обратим.

- **психологическая зрелость наступает к 16 -17 годам** и в основном характеризуется следующими чертами:

- автономией, воспринимаемой как возможность пользоваться определенной свободой и считаться с ограничениями;
- чувством реальности,
- чувством ответственности, но не вины;
- сотрудничеством с другими.

Дальнейшее развитие этих идей привело Фрейда к разработке структурных гипотез организации психической жизни человека. Он выделил три основные психические инстанции — «Ид» (Id), или «Оно»; «Эго» (Ego), или «Я»; «Суперэго» (Superego), или «Сверх-Я».

ИД - источник человеческих желаний (которые Фрейд изначально считал сексуальными и агрессивными), руководствующийся принципом наслаждения или стремлением к немедленному удовлетворению желания.

ЭГО подчиняется принципу реальности и ищет возможность удовлетворить желание Ид с учетом внешних факторов, занимая, собственно, положение посредника между Ид и реальностью и вырабатывая эффективные способы общения с внешним миром. Эго постоянно колеблется между желаниями Ид и объективной реальностью.

СУПЕРЭГО - собственно сознание человека, его моральные принципы, определяющие для него приемлемость или неприемлемость того или иного способа поведения. Суперэго формируется на примере морали родителей, которых наблюдает, познает и которым подражает ребенок.

Именно в первые годы жизни, и особенно в анальный период, потребности ребенка вступают в конфликт с требованиями общества, представляемого его родителями. Запреты и обязанности переживаются ребенком сначала как давление извне, которому он иногда сопротивляется, но часто подчиняется. Успехи ребенка в интеллектуальном плане позволяют ему постепенно создать сознательный образ того, что можно и чего нельзя делать. Так рождается нравственное сознание, которое во имя принципов оценивает его поступки с точки зрения добра и зла и тесно связано с культурой, в которой живет ребенок.

Когда появляется внешняя угроза психическому состоянию человека, вызывая у него тревогу и беспокойство, Эго старается смягчить опасность либо с помощью реального, сознательного решения проблемы, либо искажая ситуацию, чтобы защитить сознание человека. Это явление известно как действие защитных механизмов.

Можно сказать, что личность имеет три грани - потребности, «Я» и «Сверх-Я». Эти аспекты отнюдь не всегда находятся в гармонии и равновесии. Некоторые люди легко уступают своим

влечением. Ничто их не останавливает. Их «Сверх-Я» слабо и не способно подавить влечение. Такие люди неизбежно вступают в конфликт с обществом. Они готовы совершить преступление.

У других, напротив, чрезмерно развито «Сверх-Я». Они требуют от себя больше того, что они в действительности могут вынести. Их адаптация также находится под угрозой. Их требовательность не только мешает им самим, но и изолирует их от других людей. Их удел — печальная участь святых, перфекционистов и просто страдальцев.

Хотя теория психоанализа не предлагает конкретных методов решения практических проблем, с которыми сталкивается менеджер работая с людьми, его основы помогут ему понять, почему люди ведут себя, так или иначе, объяснить неадекватное поведение или упорное противодействие, каковыми могут быть проявление защитных механизмов, желание признания или просто внимания. Она позволяет понять, что поведение не всегда бывает логичным и разумным, его не всегда можно объяснить в строгих и точных терминах, иногда человек сам с трудом объясняет мотивы собственного поведения. Методы психоанализа иногда могут помочь эффективному общению с подчиненными.

3. ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ

Мотивация в менеджменте - одна из основных функций, заключающаяся в том, чтобы обеспечить эффективный труд каждого работника на его рабочем месте согласно делегированным ему полномочиям и ответственности и сообразуясь с принятыми управленческими решениями. Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: **Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.**

Одним из первых бихевиористов (от англ. behaviour - поведение - одно из направлений в американской психологии, возникшее в начале XX в., считающее, в отличие от других теорий, предметом психологии является поведение, а не сознание или мышление, ученым, из работ которого руководители узнали о сложности человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию), был **Абрахам Маслоу.** Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы прошлого столетия, он признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагая при этом

также, что все эти потребности можно разделить на пять основных категорий. Эта мысль была детально разработана его современником, психологом из Гарварда, Мурреем.

Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации. Руководителю нужно тщательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими. Поскольку со временем эти потребности меняются, то нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективно работать все время. Согласно теории А.Маслоу:

1. Потребности более низкого уровня требуют удовлетворения в первую очередь. Потребности более высокого уровня актуализируются после удовлетворения «низших», служа при этом лучшими мотивирующими факторами, чем потребности низших уровней.

2. Неудовлетворенные потребности побуждают человека к действиям, а удовлетворенные не мотивируют людей.

3. Потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим количеством способов, чем потребности более низкого уровня.

4. Для мотивации конкретного работника следует понимать, какой уровень потребностей у него актуализирован и, предоставить ему возможность удовлетворить его потребности именно так, чтобы это способствовало достижению целей организации.

Хотя, казалось бы, теория человеческих потребностей, предложенная, Маслоу дала руководителям весьма полезное описание процесса мотивации, последующие экспериментальные исследования подтвердили ее далеко не полностью. Для человека характерна полимотивированность поведения, при этом, отдельные потребности и мотивы в определенный промежуток времени могут доминировать. Поэтому основная критика теории Маслоу сводилась к неполному учету ей индивидуальных отличий отдельных людей.

Стремясь преодолеть этот недостаток его последователь, *Эдвард Лоулер*, ввел иерархическую структуру индивидуальных потребностей — предпочтений, формируемую человеком на основании своего прошлого опыта. Так, исходя из своего прошлого опыта, один человек может быть более всего

заинтересован в самовыражении, в то время как поведение другого, вроде бы схожего с ним и также работающего, будет в первую очередь определяться потребностью в признании, социальными потребностями и потребностью в безопасности. У некоторых людей всю жизнь доминирующей является потребность в безопасности. В итоге, как отмечает Митчелл: «Руководители должны знать, что предпочитает тот или иной сотрудник в системе вознаграждений, и что заставляет какого-то из ваших подчиненных отказываться от совместной работы с другими. Разные люди любят разные вещи, и если руководитель хочет эффективно мотивировать своих подчиненных, он должен чувствовать их индивидуальные потребности».

Еще одной моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория **Давида Мак-Клелланда**, считавшего, что людям присущи три потребности: **власти, успеха и причастности**. **Потребность власти** выражается в желании воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти позиционируется между потребностями в уважении и самовыражении. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Потребность успеха располагается посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении и удовлетворяется **процессом** доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Таким образом, если мы хотим мотивировать людей с потребностью успеха, то должны ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для развязывания инициативы в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Мотивация на основании потребности в причастности по Мак-Клелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности

будут увлечены работой, дающей им возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

Однако перечень моделей мотивации этим не исчерпывается. Во второй половине 50-х годов прошлого столетия **Фредерик Герцберг** с сотрудниками разработал еще одну модель, основанную на потребностях в которой раскрыл роль «демотиваторов». Созданная им «двухфакторная модель» поведения основана на рассмотрении двух показателей - «*гигиенических*» факторов и «*мотиваторов*» (табл. 2.1).

«*Гигиенические*» факторы, связаны с условиями, в которых осуществляется работа. Это безопасность труда, соблюдение правил эргономики, уровень заработной платы и т.д. Герцберг пришел к выводу, что факторы гигиены, если они устраивают сотрудников, воспринимаются как «должное» и не мотивируют к более производительному труду, сотрудники их «не замечают». Но в случае их неудовлетворенности они уже выступают как демотиваторы, снижая отдачу на рабочем месте.

Мотиваторы связаны с характером и сущностью самой работы. Это «интересные» задания, достижение целей, возможность успеха и признания и т.д. Именно эти факторы ведут к удовлетворенности трудом, побуждают работать с максимальной отдачей.

Таблица 2.1

Двухфакторная модель поведения Фредерика Герцберга

<i>Гигиенические факторы</i>	<i>Мотиваторы</i>
политика фирмы и администрации	содержание работы
условия работы	успех, достижения
зарботная плата	оценка, признание и одобрение результатов работы
доступность, компетентность и справедливость начальника	продвижение по службе
межличностные отношения с коллегами	высокая степень ответственности
степень непосредственного контроля над работой	возможности творческого роста

По мнению Герцберга:

1. В обычных условиях факторы гигиены воспринимаются как естественные и не оказывают мотивационного воздействия.

2. Наличие мотивирующих факторов может лишь частично компенсировать отсутствие факторов гигиены.

3. Менеджерам не следует тратить время и средства на использование мотивирующих факторов до тех пор, пока не удовлетворены гигиенические потребности сотрудников.

4. Наибольшей мотивационной силой обладают мотиваторы, подкрепленные наличием факторов гигиены.

Теория мотивации Герцберга также имеет много общего с теорией Маслоу. Предложенные им гигиенические факторы, соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем. Его мотивации сравнимы с потребностями высших уровней Маслоу. Но есть пункт в котором эти две теории резко расходятся. Маслоу рассматривал гигиенические факторы, как нечто, что вызывает ту или иную линию поведения. Если менеджер дает рабочему возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то рабочий в ответ на это будет работать лучше. Герцберг же, напротив, считает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой.

Например, человек может любить свою работу потому, что он считает коллег друзьями и, общаясь с ними, он удовлетворяет свои социальные потребности. Вместе с тем, такой человек может считать болтовню с коллегами более важным делом, чем выполнение порученной ему работы. Таким образом, несмотря на высокую степень удовлетворения работой, производительность может оказаться низкой. В силу того, что социальные потребности играют очень важную роль, введение таких мотивирующих факторов, как усиление ответственности за порученное дело, может не оказать мотивирующего воздействия и не привести к росту производительности. Это будет так, в том случае, если другие работники воспримут возрастание производительности труда данного работника как нарушение негласно установленных норм выработки. Все эти критические замечания ясно показывают, что мотивацию надо воспринимать как вероятностный процесс. То, что мотивирует данного человека в конкретной ситуации, может не оказать никакого воздействия на него в другое время или на другого человека в аналогичной ситуации. Таким образом, хотя Герцберг и сделал важный вклад в понимание мотивации, его теория не учитывает многих

переменных величин, определяющих ситуации, связанные с ней.

Из необходимости объединить потребности в отдельные группы исходил и *К. Альдерфер* в своей теории ERG. Он выделил 3 группы потребностей: а) потребности существования; б) потребности связи и в) потребности роста.

Потребности существования включают в себя две группы потребностей пирамиды Маслоу: физиологические и потребности безопасности, за исключением трудовой безопасности.

Потребности связи корреспондируются с группами потребностей принадлежности и причастности, отражают социальную природу человека.

Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения, признания и самоутверждения. При этом движение, в отличие от пирамиды Маслоу, идет не только вверх по иерархии, но и вниз (фрустрация) при невозможности удовлетворить потребности верхнего уровня. При этом возможно также переключение с одной конкретной потребности на другую. Если, скажем, у организации не имеется возможности удовлетворить потребность человека в продвижении, то она может переключиться на потребность связи, создав соответствующую социальную среду в коллективе.

Это вызовет процесс регрессии с "верхнего уровня потребности на нижний, но мотивационный эффект в определенной степени будет достигнут. На рис. 2.1 представлены рассмотренные нами содержательные теории.

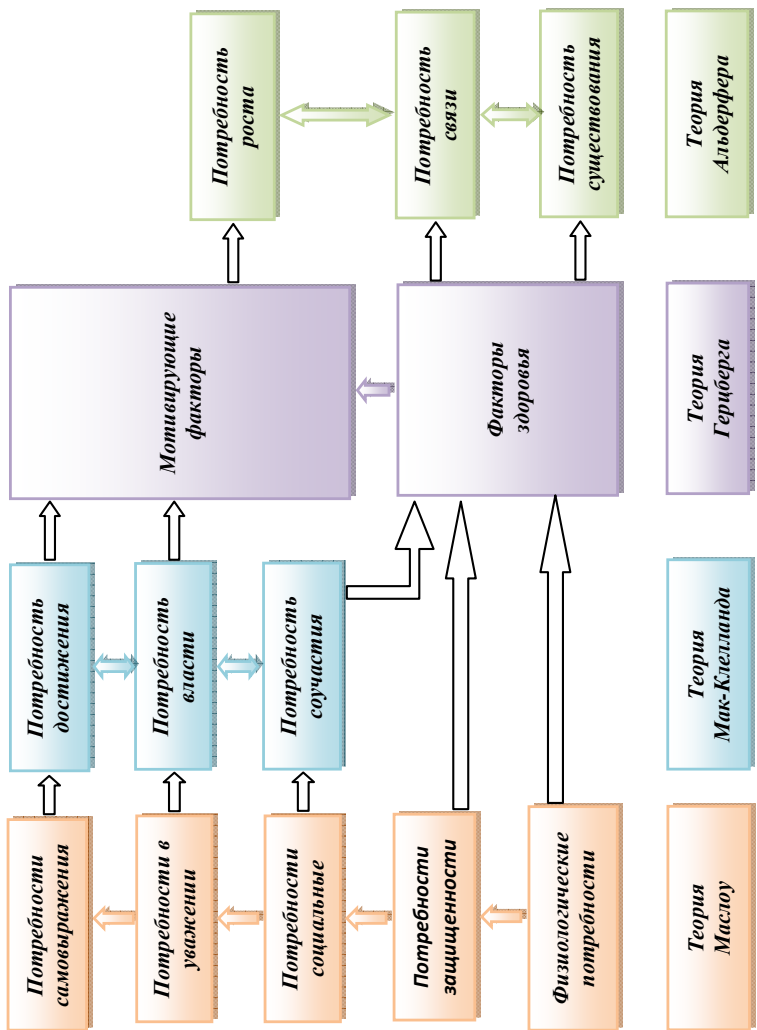


Рис.2.1. Содержательные теории

Большой интерес для изучения мотивации представляет опыт русской школы психологов во главе с крупнейшим отечественным психологом Л.С. Выгодским. Исследования, проведенные им в работе «Учение об эмоциях», позволили сделать интереснейшие выводы.

Первый из которых заключается в том, что в психике человека присутствуют два параллельных уровня развития — низший и высший, — которые обуславливают присутствие и развитие низших и высших потребностей параллельно и самостоятельно, причем механизмы их удовлетворения функционируют в том же режиме: параллельно и самостоятельно. Вот почему удовлетворить потребности одного уровня средствами другого уровня невозможно, хотя в рамках одного уровня определенная взаимозаменяемость присутствует. Потребности низшего уровня первичны, причем по своей природе физиологичны. Формы их удовлетворения напрямую связаны с материальными стимулами. Высшие потребности социальны в плане их формирования и духовны в плане ощущения индивидом. Они удовлетворяются посредством лишь использования высших психических функций человека, и прежде всего творческой трудовой деятельности.

Второй вывод состоит в том, что под трудовой деятельностью подразумевается только деятельность творческая, связанная с реализацией сложных, многоплановых задач, представляющих возможность для полного самовыражения личности. Такая двухуровневая методика мотивации предполагает материальное стимулирование на уровне, необходимом для удовлетворения низших потребностей, и социальное и духовное стимулирование на уровне удовлетворения возрастающих высших потребностей. Это учение Л.С. Выгодского было продолжено в работах его учеников А.Н. Леонтьева и Б.Ф. Ломова.

В основу всех рассматриваемых выше теорий заложено изучение потребностей и их мотивационного воздействия на человека. Вместе с тем в каждой из них присутствуют и принципиально новые взгляды на движение потребностей и характер их мотивирующего влияния на человека. В теории Альдерфера движение осуществляется не только по иерархии снизу вверх (как у Маслоу), но и в противоположном направлении. Мак-Клелланд вводит идею о постоянном совершенствовании самой иерархии путем приобретения и развития новых потребностей под влиянием жизненного опыта и окружающей среды. Герцберг выявил, что не все потребности постоянно мотивируют человека, а только те из них, которые ведут к развитию состояния удовлетворенности. Параллельное и самостоятельное существование механизмов удовлетворения низших потребностей,

по Л.С. Выгодскому, диктует необходимость создания различных систем стимулирования.

2.2. Прочие теории, концепции и направления. Теории поля и теория Э.Берна

Следует отметить, что помимо рассмотренных выше существует еще целая группа теорий мотивации которая может быть условно названа теориями «поля». В механизме мотивации она занимается изучением этапа «*стимул—цель*», определяя, каким образом среда обитания и организационная культура предприятия («*поле*») стимулируют трудовую деятельность работника и формируют его мотивационную сферу.

Попыткой заглянуть в глубинные социальные процессы формирования потребностей и на их основе мотивов как функции среды обитания индивида является концепция профессора Мичиганского университета *Д.Мак-Грегора*, получившая название «теории У». Согласно этой теории для большинства людей работа такое же естественное состояние, как и отдых. Именно поэтому не следует заставлять этих людей работать угрозами и принуждением. Нужно создать среду, благоприятствующую проявлению человеком лучших своих качеств, в том числе и преданности целям организации. Тогда эта преданность и заинтересованность будут проявляться в той степени, в которой работник увидит в реализации общих целей способ удовлетворить свои потребности высшего порядка. В такой среде работники сами создадут себе стимулы для того, чтобы успешно решать цели организации.

Данная теория получила свое дальнейшее продолжение в «теории Z», разработанной профессором Калифорнийского университета *В. Оучи* на основе изучения японского опыта мотивации персонала. Ее суть заключается в создании ситуации отождествления рабочим себя с нанявшей его фирмой. Этому способствуют следующие факторы: гарантия пожизненной занятости, высокий дух коллективизма и доверие как между служащими, так и между служащими и руководством, поощрение частных и прямых связей посредством таких систем общения, как утренние митинги, цеховые собрания, собрания малых групп (кружки качества, ритуальные группы), спортивные встречи, коллективные туристические поездки, пикники, совместное празднование памятных дат, единый статус работников и т.п. Японский служащий убежден, что является важным и необходимым лицом компании и ее судьба лежит на его плечах, поэтому он много

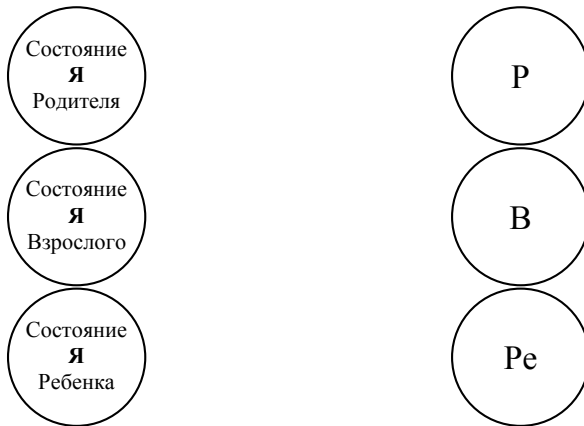
работает, использует, как правило, не более половины своего отпуска, заканчивает рабочий день не «минута в минуту», а по завершении намеченного объема работ. Представляясь, японец сначала называет фирму, в которой служит, а затем уже свое имя. Практика показывает высокую эффективность функционирования такого японского варианта «поля».

Впоследствии эти теории трансформировались в концепцию организационного роста *Литвина—Стрингера*, разработанной на основе теории Мак-Клелланда и теорию поля *Левина*. Под «полем» понимается организационная культура, социальная среда обитания индивида, которая складывается из множества взаимосвязанных факторов и в конечном счете формирует его отношение к производству, людям, потреблению, творчеству, карьере и т.п. Изменяя параметры «поля», мы тем самым оказываем глубокое формирующее воздействие на личность работника и его мотивационную сферу. Работа на предприятии с высокой организационной культурой уже сама по себе является мощным мотиватором для человека, удовлетворяющим его потребности в уважении, признании, причастности, успехе, творчестве и сотрудничестве. В таком «поле» в наибольшей степени работает и теория роста Маслоу, Роджерса и Голдштейна, согласно которой каждый человек стремится к самосовершенствованию и самовыражению как к одним из наиболее сильных мотивов его деятельности.

ТРАНСАКЦИОННЫЙ АНАЛИЗ Э. БЕРНА

Эрик Берн - знаменитый американский психиатр, создатель транзакционного анализа - являлся горячим сторонником теории личности Фрейда, на основные положения которой он опирался в своем структурном анализе. Его "*... Родитель, Взрослый и Ребенок* - это не тоже самое, что Сверх-Я, Я, Эго, а феноменологические реальности".

Согласно транзакционной теории, структура личности включает три органа: экстеропсихику, неопсихику и археопсихику, феноменологически и операционно проявляющиеся в виде трех типов состояния **Я**, которыми являются *Родитель, Взрослый и Ребенок*" (рис. 2.2).



Структура состояний **Я**

Упрощенная диаграмма

Рис. 2.2. Структура личности (по Берну)

Состояние **Я** Родителя содержит установки и поведение, перенятые извне, в первую очередь, от родителей. Внешне они часто выражаются в предубеждениях, критическом и заботливом поведении по отношению к другим. Внутренне они переживаются как старые родительские назидания, которые продолжают влиять на нашего внутреннего Ребенка.

Состояние **Я** Взрослого не зависит от возраста личности. Оно ориентировано на восприятие текущей реальности и получение объективной информации. Оно является организованным, хорошо приспособленным, находчивым и действует, изучая реальность, оценивая свои возможности и спокойно рассчитывая.

Состояние **Я** Ребенка содержит все побуждения, возникающие у ребенка естественным образом. Оно также содержит запись ранних детских переживаний, реакций и позиций в отношении себя и других и выражается как "старое" (архаичное) поведение детства". Это состояние содержит черты, свойственные ребенку: импульсивность, обаяние, доверчивость, эгоизм, агрессивность, боязливость, подлость, веру в волшебство, упрямство, бесконтрольность, снисходительность к себе, отсутствие внутреннего цензора, страсть к наслаждениям, неспособность принять ответственность за свою жизнь и т.д. Личность человека представляется чем-то вроде трехликого Януса, каждый раз поворачиваясь к действительности одним из своих трех лиц, причем в случае диалога с другим человеком одно из трех лиц первого обращается конкретно к одному из трех лиц второго человека.

Если ответ получен именно от того "лица", кому адресовано обращение, то продолжается гармоничный диалог, но если ответит не то "лицо", возникнет напряженность (пересекающиеся транзакции).

Состояние **Я** Ребенка имеет также тройственную структуру: Естественный Ребенок, Приспособившийся Ребенок, Маленький Профессор.

Естественный Ребенок - состояние **Я** Ребенка, не изломанное воспитанием и не обремененное умственными упражнениями, а потому реагирующее самым непосредственным и естественным образом.

Приспособившийся Ребенок - состояние Естественного Ребенка, адаптированное к условиям и требованиям окружающего мира, это, например, прием пищи по установленному расписанию, соблюдение правил этикета.

Маленький Профессор - состояние Ребенка, связанное с проявлением интуитивной мудрости, которая, однако, из-за недостатка знаний и опыта не всегда дает возможность правильно оценить обстоятельства.

Состояние **Я** Ребенка появляется почти сразу после рождения, потом **Я** Родителя, когда ребенок, играя, подражает взрослому. Последним формируется **Я** Взрослого.

Гармонично развитый человек способен выбирать из какого состояния предпочтительнее действовать в каждом конкретном случае и легко переходит от одного состояния к другому. В привычных ситуациях он стремится действовать из наиболее подходящего, на его взгляд, состояния, и, если оно выбрано адекватно обстановке, это снижает напряженность, гармонизирует отношения и несомненно способствует успеху. Он, например, с детьми, как правило, - Родитель, на работе - Взрослый, с женой, возможно, - Ребенок.

Э.Берн отмечает **возможность игры в какое-либо состояние**. Вероятно, из любого состояния **Я** можно играть роль другого состояния. Можно, например, представить делового человека, изображающего перед партнером детскую наивность и некомпетентность для усыпления его бдительности, или Родителя, разъясняющего приятелю полнейшую невыгодность рискованного предприятия, на которое тот намерен решиться, заботясь при этом единственно о его безопасности. В первом случае Взрослый играет роль Ребенка, во втором Родитель - Взрослого.

Бывает, что одно из состояний **Я** имеет "жесткие границы". В таком случае личность стремится действовать всегда только из этого состояния. "Такой человек всегда либо Родитель, либо Взрослый, либо Ребенок". Иногда одно из состояний **Я** ослаблено, в

этом случае личность человека будет лишена тех качеств, которые несет с собой соответствующее состояние.

Но иногда, дабы избежать напряженности, а то и конфликта, в силу жизненных обстоятельств или внутренних побуждений человек вынужден играть "не свою роль". В этом случае он или научится действовать из нового состояния, или будет иметь коммуникативные проблемы.

В то же время, иногда такое "перевоплощение" требует значительных усилий. Если человек, привыкший действовать из состояния **Я** Ребенка, решит "повзрослеть", то вместо Взрослого, скорее всего, получится Маленький Профессор со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Возможно, для того, чтобы сменить роль, ему понадобится получить дополнительные знания, и, если он на это способен, то может добиться успеха. А если нет (если он, например, безнадежно глуп), то действия из состояния **Я** Взрослого или **Я** Родителя могут быть весьма затруднительны. Вместо действия из истинного состояния **Я** Взрослого или Родителя может получиться только игра в эти состояния.

При рассмотрении структуры личности в контексте социального поведения по отношению ко всему обществу, теория Берна трансформируется в более общую, социологическую картину межличностных и групповых взаимодействий.

Общество, в котором мы живем, может быть жестоким, подавляющим, карающим или добрым, слабым, беспомощным, или твердым, справедливым, мудрым. Конечно, то, каким мы его представляем, зависит не столько от реальной политики, сколько от нашего личного отношения к происходящему, которое отнюдь не всегда адекватно обстановке. Мы же, в свою очередь, любим общество, в котором живем или ненавидим, относимся с безразличием или презрением, активно помогаем ему, чем можем, или вступаем с ним в борьбу, иногда не на жизнь, а на смерть.

Таким образом, общество представляется нам как бы единой личностью, с которой могут быть разнообразные, порой, очень сложные, а иногда и весьма драматичные взаимоотношения, заканчивающиеся иногда "разводом", а то и гибелью одной из сторон.

Если перевести вышесказанное на язык психологии, то можно сказать, что **по отношению ко всему обществу**, как и по отношению к отдельной личности, **каждый человек действует из одного из своих состояний Я, он:**

- **или Родитель**, берущий ответственность за все, что происходит в стране, и относящийся к остальным членам общества как к своим детям;
- **или Ребенок**, требующий от всего общества неусыпной заботы и внимания, перекладывающий на общество ответственность за свою жизнь и жизнь своих детей и связывающий все свои надежды с "хорошим" Родителем;
- **или Взрослый**, который сам строит свою жизнь и желает, чтобы общество ему в этом хотя бы не мешало, а в лучшем случае создавало бы соответствующие условия.

Несомненно, в течение жизни человек может изменить свою роль. В начале жизни он, возможно, Ребенок, требующий помощи в получении образования. Впоследствии Взрослый, создающий материальные блага для своей семьи (и общества). В дальнейшем, перейдя на политическое поприще - Родитель, а в конце жизни, возможно снова Ребенок, ожидающий поддержки и уважения к своим заслугам перед обществом. Но в определенный период своей жизни, а зачастую и всю жизнь человек действует по отношению к обществу, также как и к отдельной личности, или определенному виду деятельности, обычно из какого-то одного из своих состояний **Я**.

Если мы объединим всех членов общества по предпочитаемым состояниям, то получим количественно неравные группы, которые назовем соответственно:

**СОЦИАЛЬНЫЙ РОДИТЕЛЬ,
СОЦИАЛЬНЫЙ ВЗРОСЛЫЙ,
СОЦИАЛЬНЫЙ РЕБЕНОК.**

Кроме того, **Социальный Ребенок** может быть:

**СОЦИАЛЬНЫЙ ЕСТЕСТВЕННЫЙ РЕБЕНОК,
СОЦИАЛЬНЫЙ ПРИСПОСОБИВШИЙСЯ РЕБЕНОК,
СОЦИАЛЬНЫЙ МАЛЕНЬКИЙ ПРОФЕССОР.**

Полученные совокупности называют **социально-психологическими группами**. Особо отметим, что сам Берн такого объединения не проводил и наличие социально-психологических групп не отмечал.

Количественное соотношение социально-психологических групп в обществе, **их состояние и взаимодействия**, определяемые **условиями сложившейся обстановки**, а так же **историческим опытом** социума и формирует "портрет" общества, его "характер", устойчивость и исторические перспективы. Заметим, что общество более устойчиво, когда большее количество Социального Ребенка находится в Приспособившемся состоянии - психологически адаптированном к требованиям среды и меньшее - в Естественном.

Уже на основании такого простого объединения трудно не заметить, что общество психологически далеко неоднородно. Однако в теориях развития общества очень часто можно отметить попытки раскрыть механизмы социальных процессов без учета этого обстоятельства, в результате общество предстает перед нами как однородная масса, а человек, как "человек вообще". Вследствие такого подхода происходит унификация ценностей, желаний, устремлений всех членов общества.

Разделение общества на всевозможные социальные группы или общности, страты или классы хотя и выполняет, очень важную, описательную функцию, но не может объяснить глубинных механизмов социальных процессов, т.к. не опирается на биологические и психологические основы личности.

Полученная модель слишком поверхностна и не дает представления о естественных механизмах дифференциации общества. В рамках чисто психологической модели получены самые общие представления, самый общий набросок естественной модели организации.

ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Еще одна группа теорий мотивации получила название ***процессуальных***. В отличие от предшествующих групп они не занимаются изучением структуры и содержания потребностей, мотивов и стимулов. Объектом их изучения является следующая ступень механизма мотивации, а именно этап «цель-действие». Поэтому процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно им поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Наибольшую известность среди них получили три следующие: ***теория ожиданий***, ***теория справедливости*** и модель **Портера-Лоулера**.

Согласно теории ожиданий Врума, определяющей, является уверенность человека в большой вероятности удовлетворения потребностей и достижения цели. Мотивация складывается из трех сомножителей: ожидания прямой взаимозависимости между затраченными усилиями и результатами, ожидания желаемого вознаграждения за полученные результаты и ожидания требуемой

ценности вознаграждения (валентности). Разочарование работника в ожиданиях, способствует ослаблению трудовой мотивации.

Теория справедливости утверждает, что полученное вознаграждение люди соотносят с вознаграждением других людей за аналогичную работу, поэтому ценность одного и того же вознаграждения относительна и определяется чувством справедливости. Справедливое вознаграждение увеличивает интенсивность труда, а любые формы дискриминации существенно ее снижают.

Одной из лучших процессуальных теорий признана комплексная модель Портера—Лоулера, увязывающая затраченные усилия (через способности, характер и осознание своей роли) с результатами работы путем внутреннего и внешнего вознаграждения. Вознаграждение при этом изучается с двух позиций: его ценности для данного работника и вероятности его прямой связи с усилиями. Ощущение справедливости вознаграждения сказывается на степени удовлетворенности от него и оценке его ценности. Успешная мотивация, следовательно, включает:

- а) прямую зависимость достигнутых результатов и эффективности работы от затраченных усилий, способностей и характерных особенностей работника, а также от осознания им своей роли в процессе труда;
- б) прямую зависимость затраченных усилий от ценности и справедливости вознаграждения;
- в) необходимость сочетания внутреннего и внешнего вознаграждений для наиболее полного удовлетворения потребностей работника.

Кроме того, успешная мотивация исходит из того, что результативность труда порождает удовлетворенность, а не наоборот.

Свой вклад в разработку теоретических основ мотивации персонала внесли ученые Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова: они предложили не останавливаться в области изучения иерархии потребностей лишь на делении по фактору их происхождения-(генетическому признаку) на первичные (естественные, биогенные) и вторичные (социогенные, искусственные). Значительный интерес для теории и практики мотивации представляет деление потребностей по критериям второго порядка. Так, в зависимости от форм движения различают потребности материальные, которые движутся в форме материальных благ от производства к потреблению (холодильник, телевизор и т.п.), и потребности идеальные, движущиеся от потребления к производству в форме идеальных образов

(сохранение пищи в замороженном виде, получение информации и т.д.). Практическое значение этой классификации связано с вопросом о том, с какой из форм движения следует отождествлять целевую функцию, управления во временном аспекте.

В зависимости от роли потребности в общественном производстве выделяют потребности общие и частные.

Общие - потребности в укрупненных процессах жизнедеятельности, не сводимых один к другому, взаимозаменяемость которых равна нулю (в питании, одежде, перемещении, в пространстве и т.п.).

Частные - потребности человека в конкретных процессах жизнедеятельности, в совокупности которых выражается каждая общая потребность (например, потребность в еде). Чем ниже уровень конкретизации общей потребности, тем большей взаимозаменяемостью обладают конкретные процессы жизнедеятельности. Возможность их удовлетворения должна быть предметом тщательного изучения менеджера и коррелироваться с ролью и местом работника на производстве. В зависимости от субъекта потребности бывают общечеловеческие, национальные, классовые, групповые и личные; в зависимости от объекта - естественные, социальные и духовные.

На удовлетворение всех ли своих потребностей может и должен претендовать работник, каковы критерии разумности его потребления?

В первую очередь они определяются его местом и ролью в процессе производства. Чем выше роль человека в производстве, тем больше у него возможностей для формирования и удовлетворения своих потребностей. Чем больше значимость его труда, тем на большую степень удовлетворения своих потребностей вправе рассчитывать работник. Разумной с этой точки зрения является такая структура потребностей, которая соответствует роли и месту субъекта в производстве, т.е. обеспечивается за счет средств; не превышающих возможности данного работника как участника процесса производства. Потребности, удовлетворяя которые человек воспроизводит себя как работника, как участника производства, являются потребностями первой необходимости. Все иные можно отнести к разряду потребностей не первой необходимости. С одной стороны, недостаточная оценка труда работника ведет к снижению им требований к результатам своего труда, поиску иных средств удовлетворения своих потребностей. С другой стороны, незаслуженно высокая оценка труда также деформирует систему потребления, кладя в основу ее измерения не вклад в производство, а способность к потреблению.

Вторым важнейшим критерием, определяющим право работника на расширение своего потребления, является **соответствие его потребностей целям общественного развития вообще**, а с точки зрения предприятия - целям развития данного предприятия в частности. Потребности способствующие целям общественного развития *страны, являются социально-перспективными, а не соответствующие — социально-бесперспективными.*

Провозглашая в качестве целей своего развития рост благосостояния трудящихся, демократию, социальный прогресс, равенство, свободу, братство, безопасность, уважение прав личности, общество тем самым задает социально-перспективное направление развития потребностей своих субъектов (как отдельных предприятий, отдельных социально-политических структур, так и отдельных работников). Удовлетворение этих потребностей не только гуманизирует процесс потребления, но и обеспечивает человеку возможности самосовершенствования, расширяет сферу его свободного времени.

Однако потребности отдельных субъектов могут не совпадать с этим социально-перспективным направлением развития. Работники предприятий, производящих сигареты, алкоголь, оружие, заинтересованы в расширении выпуска своей продукции, так как от прибыльности их предприятия зависят их собственные возможности по расширению своего потребления. Вместе с тем эти производства «внедряют» социально-бесперспективный путь развития потребностей, и они заинтересованы в его расширении. То же самое можно сказать и об экологически вредных производствах, разрушающих природную среду. Здесь налицо явное противоречие целей общественного развития и целей отдельных субъектов потребления.

Разрешить это противоречие можно только исходя из схемы развития Потребностей на этапе соединения мотива и стимула и формирования на этой основе цели. Суть мотивационной работы на данном этапе заключается в том, чтобы убедить работника в преимуществе социально-перспективного стимула, продемонстрировать ему возможность удовлетворения его потребностей иным путем, менее опасным и более эффективным. Скажем, потребность в курении рождается не как самоцель, а для придания человеку определенного имиджа, утверждения в качестве «своего» в компании, для уверенности в себе. Однако достичь этих же результатов можно с помощью множества иных, более перспективных и безопасных для здоровья путей. Показать эти пути и предоставить, если нужно, возможности для их осуществления — вот цель мотивационной работы. Таким образом,

мотивация несет в себе важнейшую воспитательную функцию направления развития потребностей работников по социально-перспективному руслу в соответствии с целями общественного развития. Именно поэтому так велика ответственность тех социальных институтов или отдельных личностей, которые определяют эти цели общественного развития. История знает много примеров неверно понятых целей развития общества, которые в итоге привели к его краху (Великая Римская империя, Золотая Орда, Великая Османская империя, Третий рейх в Германии и т.п.). Велика ответственность и менеджеров по управлению персоналом, являющихся проводниками политики социально-перспективного потребления на каждом конкретном предприятии

2.3. Модель, факторы и стили поведения

Модель организационного поведения - система убеждений, которую определяют руководители в конкретной компании.

Анализ затруднений в работе руководителя указывает на то, что многие проблемы кроются именно в его взглядах, представлениях, и как результат, в его собственном поведении. Сотрудники довольно легко «читают» дела и поступки своего шефа и делают соответствующие выводы относительно того, какое поведение подчиненного поддерживает руководитель. Как следствие, в организации возникают устойчивые формы профессионального поведения, от которых в очень значительной мере и зависит вся ее деятельность, удачи либо, напротив, неудачи. Существует много разных подходов к данной проблеме.

Сначала рассмотрим подход, представленный в работе американских исследователей Ньюстрона и Девиса, предлагающий четыре модели организационного поведения: авторитарную, опеки, поддержки и коллегиальную (табл. 2.2). Рассмотрим основные черты каждой из них.

АВТОРИТАРНАЯ МОДЕЛЬ опирается на власть, ориентирована на полномочия, дающие руководителю любого уровня (хотя бы теоретически) возможность заставить сотрудника выполнять свои распоряжения, подчас подвергая его штрафным санкциям. В свой черед, сотрудники ориентированы на подчинение и весьма зависимы от непосредственного начальника. В целом уровень личной вовлеченности в процесс труда минимальный. Иначе говоря, сотрудники, за редким исключением, делают не больше того, чем от них требуют. Принципиально слабая сторона этой модели - большие человеческие издержки. Если посмотреть на

нее с точки зрения использования человеческого потенциала, оценить уровень вовлеченности сотрудников в процесс труда, инициативы, степень опоры на их внутренние стимулы, то легко обнаруживается, что здесь все эти факторы игнорируются. Из всех мыслимых человеческих ресурсов в полном объеме используется лишь ресурс руководителя (его время, здоровье, мотивация и пр.). Правда, отдельные сотрудники все же демонстрируют более высокие показатели в силу каких-то внутренних мотивов. Но в целом отсутствие у сотрудников «права голоса» порождает разочарование, неуверенность, иногда - агрессию по отношению к руководству. Данная модели в определенных условиях, например, когда организация находится в кризисе, может быть единственно возможной и эффективной, адекватной сложившемуся положению.

МОДЕЛЬ - ОПЕКИ. В ее рамках руководитель рассматривает свою организацию как семью (в российском понимании этого слова), а себя как главу этой семьи со всеми вытекающими отсюда последствиями. Он естественно, стараемся иметь как можно больше информации обо всем, что с ними происходит, обо всех их личных проблемах и даже решение их часто берем на себя. Отсюда и частые сетования на неблагодарность сотрудников. При этом часто обнаруживается, что им не хватает инициативы и ответственности. Будучи чрезмерно зависимыми от старших, они в качестве ведущей стратегии взаимодействия выбирают путь «избегания» ошибок и наказаний, и наиболее действенными для них часто оказываются внешние стимулы.

Стараясь иметь подробнейшую информацию обо всем, что происходит с конкретным подчиненным, включая и личные проблемы, руководитель порой вторгается в его жизнь. Казалось бы, руководитель делает все для того, чтобы профессиональная жизнь подчиненного протекала как можно более успешно, страхует его от возможных ошибок (к ним относятся как к факту, который не должен иметь место). Однако результат получается отличным от запланированного. Сотрудники манипулируют руководителями, им недостает инициативы и ответственности. Плохо работают внутренние стимулы, а основной побудитель к действию - слово «должен». Данная модель опирается на экономические ресурсы организации, и руководство (как процесс) ориентировано на их распределение. Под ресурсами понимаются не только финансы, но и время, нагрузка, удобное расписание, доступ к информации, отношения и пр. Руководители ориентированы на безопасность и льготы (получение ресурсов, упомянутых выше), но при этом они находятся в сильной зависимости от организации. В общем-то, они удовлетворены уровнем заботы о них, но удовлетворенные работники далеко не всегда самые продуктивные. Уровень их

трудовых усилий находится на грани потенциальных возможностей, и можно рассчитывать лишь на пассивное сотрудничество. Поэтому данная модель, уютная на первый взгляд для сотрудников, не способствует полному использованию человеческих ресурсов, чрезвычайно затратна для руководства, поскольку требует от него больших нервных усилий и не позволяет опереться на систему внутренних стимулов подчиненных. Такая модель реализации власти, как и любая другая, имеет свои ограничения, но эффективна в условиях недостаточности ресурсов.

МОДЕЛЬ ПОДДЕРЖКИ. Рассмотрим ситуацию с позиции подчиненного. Что сдерживает его профессиональный рост? Вероятнее всего, страх показаться некомпетентным, оказаться в незнакомой ситуации, потерять авторитет, вступить в конфликт с коллегами и руководством и т.п. Отсюда ведущий мотив профессионального поведения - стремление избегать ошибок. Однако ошибки и заблуждения являются едва ли не основным источником конструктивного опыта, а совершение ошибок - основное условие профессионального роста (а их отсутствие - причина неуспеха).

В тоже время все это справедливо лишь для людей, способных учиться на ошибках, извлекать из них полезный опыт. Вопрос, собственно, заключается в том, как научить руководителей делать из них правильные, конструктивные выводы, учить, не создавая угрозы для того, кто эту ошибку совершил. **Психологи утверждают, что реакция должна быть направлена на деятельность, а не на личность.** Таким образом, **переход к модели поддержки сопровождается необходимостью пересмотра отношения к ошибкам** (ошибкам, а не должностным преступлениям).

Данная модель опирается на руководство (в том смысле, что под ним понимается приведение других к успеху), которое (как процесс) ориентировано на поддерживающие взаимоотношения. Руководители ориентированы на выполнение конкретных заданий (а не на получение льгот и привилегий) и имеют возможность участвовать в управлении и принятии решений. При этом удовлетворяется их потребность в статусе и признании и возникает опора на внутренние стимулы.

Такая модель начинает хорошо работать при условии наличия минимального объема ресурсов (финансовых, юридических, информационных и пр.). Для нее характерен климат индивидуального роста, она особенно эффективна при относительно «приличном» уровне жизни, однако переход к ней требует серьезной ломки взглядов руководства.

«КОЛЛЕГИАЛЬНАЯ» - **МОДЕЛЬ** организационного поведения детально не рассматривается, поскольку, несмотря на свою привлекательность носит скорее теоретический характер (табл. 2.2) и не может быть реализована в настоящих условиях, поскольку осуществима только в условиях избытка ресурсов.

Таблица 2.2

Модели организационного поведения (по Ньюстрому и Девису)				
Параметры для сравнения	<i>Авторитарная модель</i>	<i>Модель опеки</i>	<i>Поддерживающая модель</i>	<i>Коллегиальная модель</i>
Базис модели	власть	экономические ресурсы	руководство	партнерство
Ориентация руководства на	полномочия	деньги	поддержка	работа в команде
Ориентация работников на	подчинение	безопасность и льготы	выполнение рабочих заданий	ответственное поведение
Психологический результат для работников	зависимость от непосредственного руководителя	зависимость от организации	участие в управлении	самодисциплина
Удовлетворение потребностей работников в	существовании	безопасности	статусе и признании	самореализации
Участие работников в процессе труда	минимальное	пассивное сотрудничество	пробужденные стимулы	умеренный энтузиазм

Модели ОП в организации могут варьироваться в зависимости от психологического характера работ, численности, уровня работников. Но преобладание той или иной модели в большой степени связано с представлениями руководителя о подчиненном.

Вторым подходом рассмотрим выдвинутые Мак-Грегором две противоположные концепции систем ожидания руководителя относительно профессионального поведения подчиненных - концепции (теории) «Икс» или «Игрек». Положения каждой из них обозначены в таблице 2.3. Очевидно, модели авторитарная и опеки базируются, скорее, на концепции «Икс», а поддержки и коллегиальная - на «Игрек».

Таблица 2.3

Модели организационного поведения (по Мак-Грегору)

<i>Теория «Икс»</i>	<i>Теория «Игрек»</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ типичный индивид негативно относится к труду и по мере возможности постарается избежать участие в работе; ▪ типичный индивид не склонен принимать на себя ответственность, не амбициозен и прежде всего нуждается в безопасности; ▪ участие людей в процессе труда осуществляется только под принуждением, под контролем руководства. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ труд так же естествен для человека, как игра или отдых; ▪ человек отнюдь не является прирожденным лентяем. Его негативное отношение к труду – результат приобретенного опыта; ▪ решая поставленные задачи, работники будут самостоятельно регулировать свою деятельность и контролировать трудовой процесс; ▪ заложенный в человеке потенциал позволяет сотрудникам в надлежащих условиях не только принимать на себя, но и искать дополнительную ответственность. Они обладают воображением, изобретательностью и творческими способностями, которые могут быть использованы в трудовом процессе.
<p>В соответствии с логикой модели основная роль управленцев заключается в принуждении к труду и контроле за действиями работников.</p>	<p>В соответствии с логикой модели основная роль управленцев заключается в развитии потенциальных способностей работников и в оказании им помощи в их применении для решения общих задач.</p>

Ключевую роль для понимания природы управленческих решений играет выявление факторов, влияющих на процессы их разработки и принятия. Все факторы, влияющие на процессы принятия управленческих решений, можно разделить на две большие группы – ситуационные и личностные.

Ситуационные факторы, или переменные, определяются как влияние внешней и внутренней среды организации на ее деятельность и достижение поставленных целей. В современной теории и практике управления эти факторы достаточно полно изучены и для их описания разработаны многочисленные методики (SWOT-анализ, PEST-анализ и другие). Гораздо меньшее внимание уделяется личности руководителя. В связи с этим большое

значение имеет выявление и диагностика личностных факторов, влияющих на качество и способы принятия управленческих решений. Здесь мы остановимся на рассмотрении трехуровневой классификации личностных факторов принятия решений, которые определяются своеобразием психических процессов, состояний и свойств личности руководителя.

Психическая деятельность людей слишком разнообразна и сложна для того, чтобы ее можно было изучать в целом, без разделения на более простые компоненты. Поэтому для изучения и лучшего понимания психики человека ее принято представлять как совокупность психических процессов, имеющих специфическое проявление в деятельности людей и «отвечающих» за выполнение определенных функций. Психические процессы – это внутренние психические действия и операции, которые формируются на основе внешних, практических действий индивида и выполняют по отношению к ним регулятивную функцию. Иными словами, психические процессы возникают как результат внешней деятельности и, вместе с тем, они обеспечивают выполнение этой деятельности и регулируют поведение человека.

Психические процессы обычно разделяют на три группы: познавательные, волевые, эмоциональные. Наиболее важные функции в процессах принятия решений выполняют познавательные процессы (когнитивные), к которым традиционно относят ощущение, восприятие, память, мышление, воображение и внимание. Эти процессы обеспечивают прием, хранение и переработку информации человеком при решении задач выбора. Посредством *ощущений*, или сенсорных процессов (от лат. *sensus* – ощущение) человек получает исходную информацию об окружающем мире и собственном организме, о состоянии и свойствах действительности.

В отличие от ощущений, *восприятие* – это процесс отражения не отдельных свойств, а целостных объектов явлений действительности, имеющих некоторое предметное значение. В процессах принятия управленческих решений восприятие «отвечает» за опознание реальных объектов (людей и предметов), вовлеченных в ту или иную проблемную ситуацию.

Память – это процессы запоминания, сохранения и последующего воспроизведения индивидом его опыта. Согласно *компьютерной метафоре*, принятой в современной когнитивной психологии, различают кратковременную память (КП) и долговременную память (ДП). Процессы, протекающие в кратковременной и долговременной памяти, играют важнейшую роль при решении задач выбора. Долговременная память – постоянное и надежное «хранилище» знаний и опыта человека,

помогающих ему решать возникающие проблемы. Однако, как показывают психологические исследования, в процессе принятия решения непосредственно задействуется именно кратковременная память, в которой происходит обработка всей информации об альтернативах, их свойствах и других факторах, влияющих на выбор.

Важную роль в принятии решений играют процессы мышления. В психологии *мышление* понимается как обобщенное и опосредованное познание действительности. В этом определении подчеркивается именно обобщенный и опосредованный характер познания, что отличает мышление от других психических процессов, например, восприятия, когда изучаемый объект непосредственно воздействует на органы чувств индивида. Решения, в принятии которых ведущую роль играют мыслительные процессы, называют интеллектуальными. Интеллектуальные решения – это основной продукт процесса мышления, который обеспечивает генерацию новых идей, разработку вариантов, их оценку, сравнение и в итоге выбор альтернативы.

Большое значение в принятии решений имеет воображение. *Воображение* – это психический процесс создания новых целостных образов действительности, которые возникают как результат переработки человеком своего опыта и информации, поступающей из окружающего мира. При решении задач выбора люди сознательно «включают» процессы воображения, чтобы предвосхитить результаты будущих действий, представить возможные последствия альтернатив и ситуацию, которая может возникнуть после принятия и реализации решения.

Внимание является специфическим видом познавательных процессов и понимается как избирательная направленность сознания на тот или иной объект, сосредоточенность на этом объекте или его свойствах. В процессах принятия решений внимание обеспечивает концентрацию сознания на отдельных элементах проблемной ситуации (целях, критериях, альтернативах, факторах и др.) и селекцию информации, необходимой для оценки и сравнения альтернатив.

Качество и способы принятия управленческих решений в значительной мере зависят от психического состояния руководителя. В современной психологии под *психическим состоянием* понимается целостная реакция личности на внешние и внутренние стимулы, направленная на достижение некоторого полезного результата. Можно назвать такие психические состояния, как: бодрость, усталость, утомление, психическое пресыщение, информационная перегрузка, апатия, депрессия, эйфория, отчуждение, скука, стресс, фрустрация, тревога,

истощение и другие. Многие из них, отрицательные по своей природе, (например, усталость, апатия, депрессия и другие) приводят к ухудшению качества принимаемых решений, поскольку в этих состояниях процессы ощущения, восприятия, памяти, мышления, внимания, воображения «притупляются» и могут полностью заблокировать интеллектуальную деятельность человека. С другой стороны, такое состояние, как *эйфория* (от греч. *euphoria* – состояние удовольствия), воспринимаемое как положительное, приятное и желаемое, также нарушает «нормальное» течение психических процессов, не позволяет объективно оценить ситуацию и потому отрицательно влияет на качество решений.

Психические свойства, или качества, представляют собой наиболее устойчивые факторы, влияющие на принятие решений. Все множество разнообразных психических свойств индивида можно разделить на два класса: общие и индивидуальные.

К *общим* свойствам относятся наиболее типичные и фундаментальные особенности психики, присущие всем людям, и, прежде всего, это ограничения индивидуальных возможностей по хранению и переработке информации. Например, хотя и в разной степени, но всегда ограничена скорость переработки информации человеком. Одна из причин этого явления состоит в том, что кратковременная память человека имеет ограниченный объем, что сильно влияет на принятие решений и объясняет многие эффекты, сопровождающие этот процесс. Как отмечалось выше, человек одновременно может удерживать в кратковременной памяти не более 7 ± 2 смысловых единиц информации, что приводит к *явлению «диагностического обеднения»* в процессе принятия решения. Оно заключается в том, что в силу ограниченности объема кратковременной памяти люди обычно сокращают число рассматриваемых альтернатив. Реально это количество редко превосходит 4–5 вариантов.

К *индивидуальным свойствам* относятся конкретные формы, степень проявления и качественное своеобразие общих характеристик личности. Например, скорость переработки информации ограничена у всех людей, но каждый человек имеет индивидуальные пределы этого ограничения. Индивидуальные свойства личности реально взаимосвязаны и неотделимы одно от другого. Однако для удобства изучения их можно логически разделить на частные психические свойства и целостные личностные образования. *Частные свойства*, или черты личности, — это уровень развития и степень выраженности у конкретного индивида отдельных психических процессов. Например, к ним относятся индивидуальные пороги

ощущений, особенности восприятия, памяти и мышления, эмоциональность, волевые качества. *Целостные образования* (их называют также синтетическими проявлениями) традиционно включают такие свойства, как темперамент, характер, способности и направленность личности. Исследования показали, что все перечисленные свойства непосредственно влияют на формирование индивидуального стиля принятия решений и косвенно на качество принимаемых решений.

Перечисленные выше индивидуальные психические свойства оказывают сильное влияние на деятельность и поведение руководителей организаций. Однако в структуре этих свойств необходимо выделить три важнейших фактора, играющих специфическую роль именно в процессах принятия управленческих решений. К ним относятся система предпочтений, уровень притязаний и когнитивные стили лица, принимающего решение (ЛПР).

Предпочтения, притязания и когнитивные стили. Под *системой предпочтений* понимают совокупность взглядов, ценностей, убеждений, интересов, с помощью которых индивид сравнивает альтернативы и принимает решение. Каждый человек обладает уникальными предпочтениями, которые складываются под влиянием его индивидуальных психических свойств, воспитания, обучения и жизненного опыта. Предпочтения незримо присутствуют внутри каждого из нас, они скрыты в глубинах человеческой психики и «срабатывают» лишь тогда, когда перед человеком встает проблема выбора. Поскольку принятие решений непрерывно сопровождает деятельность людей, то система предпочтений — это активный и постоянно «включенный» механизм, используемый людьми для сравнения и выбора альтернатив.

Другой важнейший фактор, влияющий на принятие решений и непосредственно связанный с индивидуальными психическими свойствами, носит название *уровень притязаний личности*. Это понятие характеризует стремление человека к достижению целей такой степени сложности, на которую он сам считает себя способным. В основе уровня притязаний лежит оценка человеком своих собственных возможностей, причем сохранение этой оценки стало для него потребностью. Уровень притязаний может быть *частным* (относиться к определенным областям (например, бизнесу, политике, науке, искусству)), либо он может носить *общий характер*, (относиться сразу ко многим областям жизни и деятельности человека, и прежде всего, к таким, в которых проявляются его умственные и нравственные качества). В этом

случае уровень притязаний основан на общей самооценке человеком себя как личности. В процессе принятия решений уровень притязаний влияет на формулирование целей деятельности и выбор таких альтернатив, которые в наибольшей мере этим целям соответствуют.

Особое место среди свойств личности занимают *когнитивные стили*, которые понимаются как индивидуальные различия интеллектуальной деятельности людей. В отличие от обычных интеллектуальных способностей, определяющих скорость и точность решения мыслительных задач, когнитивные стили влияют на то, каким способом человек будет решать эти задачи. Другими словами, интеллектуальные способности «отвечают за эффективность процессов переработки информации, а когнитивные стили – за управление этими процессами, (выбор тех или иных способов переработки информации при решении задач). Когнитивные стили, также как и способности, заданы генетически, но в отличие от способностей с течением времени не развиваются, а лишь усиливаются и усугубляются.

В связи с этим появляется возможность дать еще одно определение когнитивного стиля – как способа внутренней организации познавательной деятельности. Несмотря на существенные различия, это понятие не противопоставляется интеллектуальным способностям. Более того, исследования показывают, что когнитивные стили выступают в роли интеллектуальных способностей особого рода, которые понимаются не как готовность быстро и правильно находить решение задачи, а как механизм, позволяющий руководителям контролировать процессы переработки информации и организовывать свою деятельность. Когнитивные стили определяются по различным параметрам как некоторый диапазон между двумя крайними «полюсами».

Рассмотрим ряд стилей, оказывающих наиболее сильное влияние на процессы принятия управленческих решений.

❖ **Полезависимость - полнезависимость** характеризует индивидуальные особенности восприятия. В данном случае поле – некоторая реальная ситуация, в которую погружен руководитель. В связи с этим всех руководителей условно подразделяются на полезависимых и полнезависимых.

➤ Полезависимые:

- в большей степени зависят от контекста текущей ситуации;
- в процессе принятия решений ориентируются не на собственные знания и опыт, а на внешние признаки

ситуации, даже в тех случаях, когда они противоречат их опыту (например, мнение других людей);

- игнорируют менее заметные, скрытые черты анализируемых объектов;
- воспринимают ситуацию как целое, не разделяя ее на составляющие части.

➤ Полнезависимые обладают прямо противоположными характеристиками:

- слабо зависят от контекста текущей ситуации;
- при принятии решений в большей степени ориентируются на собственные знания и опыт;
- выделяют в ситуации наиболее существенные и часто менее заметные черты;
- используют более рациональные стратегии запоминания информации;
- обладают высокой избирательностью внимания.

❖ **Рефлексивность - импульсивность.** Этот параметр классификации был выделен при анализе способов принятия решений человеком и показывает индивидуальные особенности принятия решений в условиях неопределенности. Когнитивные стили по этому признаку различаются между собой по скорости и точности принятия решений. В связи с этим всех руководителей можно разделить на два типа –импульсивные и рефлексивные.

➤ Импульсивные:

- легко выдвигают гипотезы и быстро принимают решения без их достаточного обоснования;
- характеризуются более высокой тревожностью в связи с собственной некомпетентностью;
- имеют более высокую склонность к риску.

➤ Рефлексивные:

- тщательно обдумывают варианты решений;
- медленно выдвигают новые гипотезы;
- принимают более осторожные решения;
- имеют более высокий уровень притязаний;
- сильно беспокоятся о своем интеллектуальном превосходстве и, как следствие, испытывают тревожность в отношении своих интеллектуальных результатов.

❖ **Аналитичность – синтетичность.** Этот параметр характеризует стиль мышления индивида. В соответствии с ним всех руководителей можно разделить на аналитиков и синтетиков.

➤ Аналитики:

- более детально анализируют ситуацию;
 - при классификации объектов разделяют их на большое количество групп;
 - дают более точные оценки;
 - при принятии решений используют более строгие критерии, т.е. предъявляют более жесткие и конкретные требования к альтернативам.
- Синтетика:
- менее детально воспринимают и анализируют любую ситуацию;
 - при классификации объектов разделяют их на небольшое число групп, используя при этом обобщенные признаки;
 - дают грубые и приближенные оценки;
 - при сравнении объектов ориентируются в большей степени на их сходство и общие черты, чем на их различия и специфику;
 - имеют более высокую продуктивность мышления; выдвигают большее число вариантов решения проблемы.
- ❖ **Толерантность к нереальному опыту.** Этот параметр характеризует способность руководителей воспринимать новую, «необычную» информацию, которая не согласуется с их знаниями и опытом. По этому признаку выделяют толерантных и нетолерантных.
- Толерантные:
- быстро принимают новый опыт; более объективно оценивают свои впечатления о тех или иных объектах;
 - более терпимы и склонны к новизне;
 - не любят жестких правил;
 - в процессе принятия решений слабо зависят от мнения других людей.
- Нетолерантные:
- игнорируют новый опыт, сопротивляются ему, защищаются от новой информации, которая противоречит их знаниям, не склонны к новизне;
 - формулируют свои впечатления в терминах «обычного», «ожидаемого»;
 - интерпретируют новые данные и факты в русле своего прошлого опыта; придерживаются жесткой системы понятий и правил поведения;
 - в процессе принятия решений ориентируются на социально признанные нормы и критерии;
 - сильно зависят от мнения других людей.

❖ **Когнитивная простота – когнитивная сложность.** В основе этой классификации когнитивных стилей лежит положение о том, что каждый индивид по-своему воспринимает, понимает и прогнозирует действительность, используя собственные знания, представления и опыт. В зависимости от того, какое число факторов использует руководитель в процессе переработки информации, различают два полюса данного стиля – когнитивная простота и когнитивная сложность. Дело в том, что при оценке ситуации «одни люди строят многомерные модели событий», т.е. оценивают происходящее дифференцированно, по различным измерениям, а другие – «видят» те же события упрощенно, оценивая их только по некоторым признакам. Исходя из этого, интеллектуальная деятельность имеет более высокую когнитивную сложность, если при оценке различных событий и явлений человек использует большее количество независимых измерений. В процессе принятия решений когнитивная сложность проявляется в том, что лицо принимающее решение видит различные свойства альтернатив, хорошо понимает их достоинства и недостатки, оценивает варианты не по одному, а по нескольким показателям, и в итоге принимает более обоснованное решение.

❖ **Устойчивость к неопределенности.** Это свойство связано с тем, как руководители относятся к ситуациям неопределенности, и способны ли они эффективно действовать и решать проблемы в условиях неопределенности. Устойчивость к неопределенности имеет сложную психологическую структуру и включает три компонента. Во-первых, это способность в процессе мышления восполнять недостающую информацию, видеть в ситуации «больше, чем дано», и таким образом компенсировать неопределенность. Во-вторых, это способность воспринимать неопределенные ситуации не как тревожные и травмирующие психику, а как, хотя и нежелательные, но естественные и неизбежные. В-третьих, устойчивость к неопределенности содержит в себе такие личностные качества, как уверенность в себе, решительность, отсутствие страха перед поражением, высокий уровень притязаний, эмоциональная стабильность, независимость от группы, низкая рефлексивность. Все эти свойства характерны для руководителей, имеющих высокую устойчивость к неопределенности. Руководители, обладающие низкой устойчивостью к неопределенности, испытывают высокую тревожность, стараются избегать неопределенных ситуаций и не принимать решений с плохо предсказуемыми последствиями. Такие руководители, как правило, имеют

сильную потребность в порядке, не склонны к риску и инновациям, не желают изменять стандартные схемы своего повседневного поведения и профессиональной деятельности.

Рассмотренные выше личностные факторы – психические процессы, состояния и свойства – непосредственно влияют на деятельность менеджеров и процессы принятия управленческих решений.

В связи с этим важная задача современной психологии управления заключается в разработке эффективных инструментов диагностики личностных факторов принятия решений. Подобная диагностика позволит своевременно выявлять «сильные» и «слабые» качества руководителей, а также объяснять и предсказывать их поведение в разнообразных ситуациях принятия решений.

Подводя итоги сказанному, следует отметить, что в данном разделе были представлены основные, базовые положения теории поведения человека в организации, составляющие теоретическую основу всего последующего материала, к отдельным положениям которого мы будем постоянно обращаться по мере прохождения учебной дисциплины.

В частности, было проведено уточнение терминологических особенностей, раскрывающих отдельные стороны центральной фигуры, изучаемой дисциплиной «Организационное поведение» - человека, и смысла основополагающих личностных начал поведения, формулирование ряда законов, определяющих динамику психических процессов, межличностных взаимоотношений, группового поведения, перечисление типичных ошибок и искажений, возникающих при восприятии его действий и поступков. В процессе изучения из-за различия психологических структур личности, основное внимание было сконцентрировано на раскрытии сущности основных положений теорий, составляющих фундамент изучаемой дисциплины и оказавших наибольшее влияние на формирование управленческих концепций ПСИХОАНАЛИЗА, ТЕОРИИ НАУЧЕНИЯ и ТЕОРИИ РОСТА. В завершающей части раздела были представлены наиболее часто используемые модели, факторы и стили поведения.

Все это позволяет сделать следующий шаг в обучении и перейти к рассмотрению следующей группы вопросов – процессов взаимодействия личности и организации.

Вопросы для самоконтроля

1. Психологические школы, дающие представление о поведении человека в организации?
2. Теории и гипотезы лежащие в основе рассмотренных психологических школ?
3. Основатели психологических школ?
4. Практическое применение для менеджера знаний о рассмотренных школах?
5. Факторы влияющие на поведение и взаимоотношения людей?

Раздел 3. Личность и организация. Взаимодействие человека в организации. Вхождение человека в организацию

Личность и организация:
вхождение;
взаимодействие;
адаптация;
реакции;
принципы;
ценности;
организационное окружение;
конфликт;
типы поведения человека в организации.

Для того чтобы понять, как строится взаимодействие человека с организацией, прежде всего, необходимо уяснить, в чем суть проблемы их взаимодействия, какие характеристики личности определяют поведение человека в организации, какие характеристики организационного окружения оказывают воздействие на включение человека в деятельность организации.

3.1. Взаимодействие человека в организации. Вхождение человека в организацию

Приступая к рассмотрению вопросов поведения человека в организации следует, прежде всего, обратить внимание на наличие двойственности, допускающей возможность его рассмотрения:

1. как с позиции взаимодействия человека с организационным окружением (в этом случае человек является исследуемой системой, а организация окружающей средой);
2. так и, с позиции организации, включающей в себя индивидов (тогда в качестве системы представляется уже вся организация).

В первом случае, модель взаимодействия человека с организацией может быть представлена следующим образом (рис. 3.1):

- человек, *взаимодействуя* с организационным окружением, получает от него побуждающие к действию стимулирующие воздействия;
- человек *под воздействием* стимулирующих сигналов со стороны организационного окружения осуществляет определенные действия;
- *действия*, осуществляемые человеком, приводят к выполнению им определенных работ и одновременно оказывают определенное воздействие на организационное окружение.

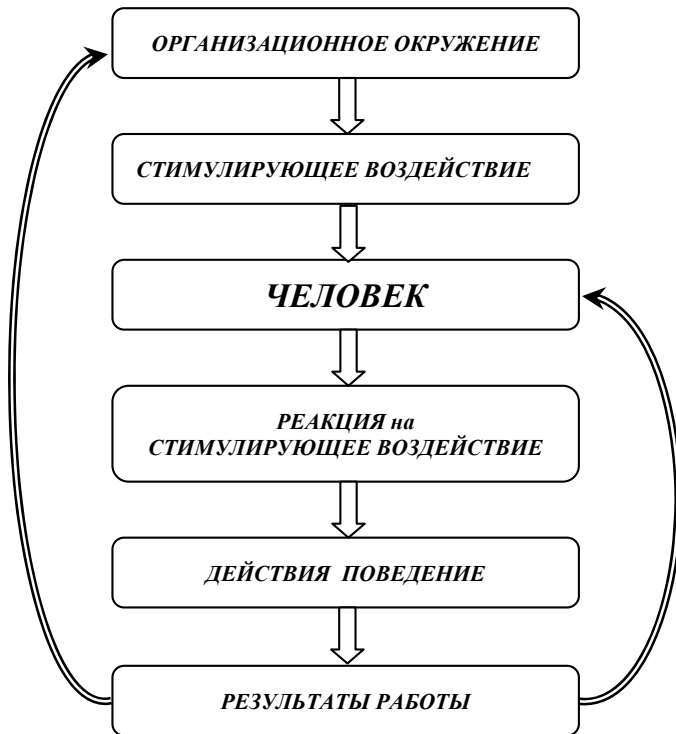


Рис. 3.1. Модель включения человека в организационное окружение

В данной модели **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОКРУЖЕНИЕ** включает в себя только элементы организационной среды, взаимодействующие с человеком непосредственно.

СТИМУЛИРУЮЩИЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ охватывают весь спектр возможных стимулов, включающих в себя речевые и письменные сигналы, действия других людей, световые сигналы и т.п. В данной модели человек предстает как биологическое и социальное существо с определенными физиологическими и другого рода потребностями, опытом, знанием, навыками, моралью, ценностями и т.п.

РЕАКЦИЯ на стимулирующие воздействия охватывает восприятие этих воздействий человеком, их оценку и осознанное или неосознанное принятие решения об ответных действиях.

ДЕЙСТВИЯ И ПОВЕДЕНИЕ включают в себя мышление, телодвижения, речь, мимику, возгласы, жесты и т.п.

РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ состоят из двух частей.

Первая из которых, ориентирована на человека и представляет собой то, чего человек добился для себя, реагируя на стимулы; какие собственные проблемы, вызванные стимулирующими воздействиями, он решил.

Вторая ориентирована на среду и показывает, что он непосредственно сделал для организационного окружения, для организации в целом в ответ на стимулирующие воздействия, которые организация применила по отношению к человеку.

В случае рассмотрения взаимодействия человека с организационным окружением с позиции организации в целом модель этого взаимодействия имеет вид, представленный на рис. 3.2.

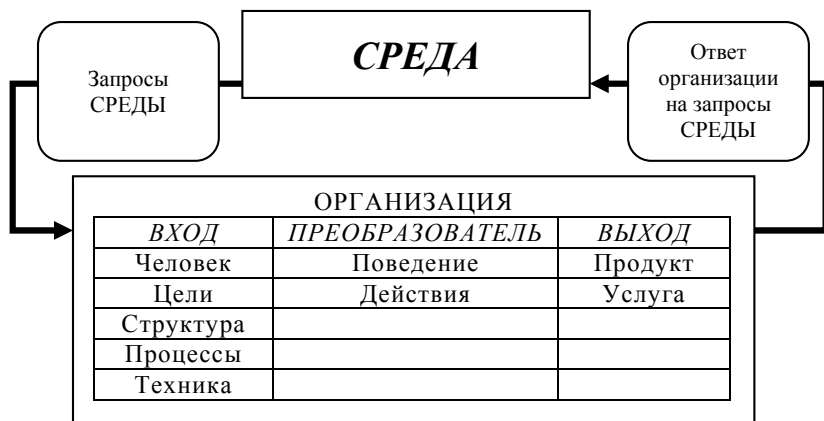


Рис. 3.2. Модель включения в организационное окружение с позиций организации

Здесь организация уже представляется как единый организм, имеющий ВХОД, ПРЕОБРАЗОВАТЕЛЬ и ВЫХОД, взаимодействующий с внешним окружением определенным, соответствующим характеру и содержанию этого взаимодействия, образом. Человек в этом случае включается в процесс организационного и материального обмена между организацией и средой в качестве элемента этой организации, как составная часть элемента входа и выступает в роли ресурса организации, который она, наряду с другими ресурсами, использует в своей деятельности.

Для начала рассмотрим взаимодействие человека с организационным окружением с позиций первой модели. В этом случае работа человека в организации представляет собой процесс постоянного его взаимодействия со своим организационным окружением. Процесс этот достаточно сложный, многоплановый и исключительно важный для обеих сторон. Отладить его очень непросто. Поэтому каждый человек, вливаясь в новую организацию, непременно сталкивается с множеством проблем взаимодействия с окружающей его средой (сотрудниками и руководством). Одновременно, в связи с появлением в организации нового члена, могут возникать коллизии и в структуре организационного окружения, поскольку оно также обязательно претерпевает деформации и изменения. В большинстве случаев такое малоустойчивое взаимодействие, проявляется в возникновении напряжения в отношениях между человеком и организацией, способном даже привести к возможному разрыву их взаимодействия.

В самом общем виде **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОКРУЖЕНИЕ** — часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы в ней. В первую очередь это, безусловно, рабочее место и его ближайшее непосредственное окружение. В тоже время для большинства людей организационное окружение представляется значительно шире и может включать в себя такие характеристики организации, как:

- производственный профиль,
- положение в отрасли,
- положение на рынке,
- размер организации,
- ее месторасположение,
- руководство,

- организационная структура,
- правила поведения и внутренний распорядок,
- условия работы,
- система социальных гарантий,
- философия организации,
- стиль общения,
- трудовые отношения,
- коллеги многое другое.

Каждый член организации имеет свое собственное окружение, так как, во-первых, именно он выделяет для себя те характеристики и аспекты организации, которые для него наиболее важны, и, во-вторых, потому что он сам обычно занимает вполне определенное место в организации, выполняет определенные функции и осуществляет определенную работу.

Возможности включения человека в организационное окружение, называемые *социализацией*, зависят не только от характеристик этого окружения, но и в равной мере от характеристик человека. Каждый человек имеет многоплановую структуру личности, и вступает во взаимодействие с организацией не как механизм, выполняющий конкретные действия и операции, а как разумное и сознательное существо, обладающее устремлениями, желаниями, эмоциями, настроением, имеющее воображение, разделяющее определенные верования и следующее определенной морали.

Как бы человек и организация ни стремились свести свое взаимодействие только к выполнению определенных работ на определенном рабочем месте, у них этого никогда не получится. Взаимодействие человека с организацией всегда много шире, поскольку человек не может быть низведен до состояния машины, а организационное окружение — до рабочего места.

В каждой конкретной ситуации возникновения трудностей и проблем взаимодействия человека с его окружением, существуют конкретные причины, породившие эти проблемы. При этом, несмотря на все их различия, в основе большинства причин, вызывающих непонимание, противодействия и конфликты во взаимодействии человека с организационным окружением, лежат две основных причины. Это:

- ожидания и представления индивида об организационном окружении и его месте в нем;
- ожидания организации в отношении индивида и его роли в ней.

Имея определенное представление о себе самом и своих возможностях, обладая определенными знаниями и навыками, имея определенные намерения в отношении организации и,

исходя из своих целей и текущих возможностей, индивид вступает во взаимодействие с организацией, предполагая занять в ней определенное *МЕСТО*, выполнять определенную *РАБОТУ* и получать определенное *ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ*.

Организация, в соответствии со своими целями, организационной структурой, спецификой и содержанием работы, предполагает получить работника, обладающего соответствующими *КВАЛИФИКАЦИОННЫМИ* и *ЛИЧНОСТНЫМИ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ*, для того, чтобы он мог играть определенную роль в организации, выполняя необходимую работу, обеспечивая требуемый результат, за который полагается определенное *ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ* (рис. 3.3).

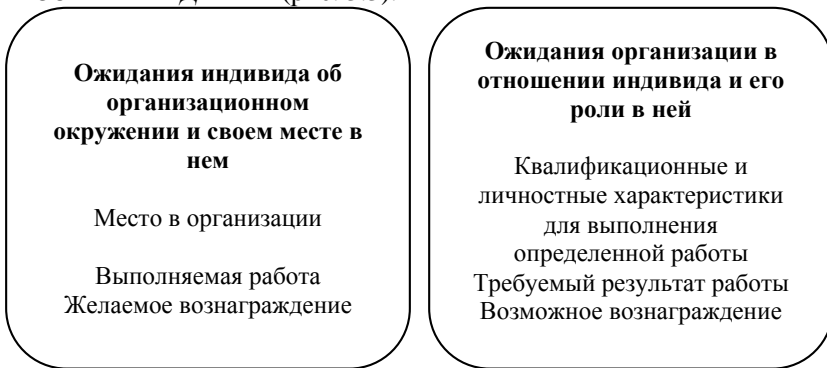


Рис. 3.3. Основа конфликта во взаимодействии индивида и организации

Привести ожидания человека и ожидания организации в однозначное соответствие достаточно сложно, поскольку складываются они из множества отдельных составляющих. Так, например, основные ожидания индивида, как правило, распространяются на:

- содержание, смысл и значимость работы;
- оригинальность и творческий характер работы, ее увлекательность и интенсивность;
- степень независимости, прав и власти на работе;
- степень ответственности и риска;
- престижность и статус работы;
- степень включенности работы в более широкий деятельный процесс;
- безопасность и комфортность условий труда;
- признание и поощрение хорошей работы;
- заработную плату и премии;

- социальную защищенность и другие социальные блага, предоставляемые организацией;
- гарантии роста и развития;
- дисциплину и другие нормативные аспекты, регламентирующие поведение на работе;
- отношения между членами организации;
- конкретных лиц, работающих в организации.

При этом, комбинация отдельных ожиданий, формирующих обобщенное ожидание по отношению к организации, для каждого индивида может различаться. Более того, как структура обобщенного ожидания, так и относительная степень значимости отдельных его составляющих для индивида сами зависят от множества таких показателей, как его личностные характеристики, цели, конкретная ситуация, в которой он находится, характеристики организации и т.п.

Организация, в свою очередь, ожидает от человека того, что он проявит себя как:

- специалист в определенной области, обладающий необходимыми ей знаниями и квалификацией;
- член организации, способствующий ее успешному функционированию и развитию;
- человек, обладающий определенными личностными и моральными качествами;
- член организации, способный к взаимодействию и поддерживать хорошие отношения с коллегами;
- член организации, разделяющий ее ценности;
- работник, стремящийся к улучшению своих исполнительских способностей;
- человек, преданный организации и готовый отстаивать ее интересы;
- исполнитель определенной работы, готовый осуществлять ее с должной отдачей и на должном качественном уровне;
- член организации, способный занять определенное место внутри организации и готовый взять на себя соответствующие обязательства и ответственность;
- сотрудник, следующий принятым в организации нормам поведения, распорядку и распоряжениям руководства.

Комбинация ожиданий организации по отношению к человеку, а также степень значимости для организации каждого отдельного ожидания также могут отличаться у различных организаций. Более того, даже в рамках одной и той же организации по отношению к различным индивидам могут

складываться различные комбинации ожиданий. Поэтому нельзя предложить единой универсальной модели ожидания организации по отношению к человеку, так же как нельзя предложить аналогичной модели ожидания человека по отношению к организации.

Согласование ожидания человека и организации по отношению друг к другу невозможно без четкого понимания роли и места, на которое человек претендует, какие роли он может и готов исполнять, и какую роль ему предполагает отвести ему организация. Очень часто именно несоответствие роли, предлагаемой организацией человеку, его претензиям на право занимать в ней определенное место и является основой конфликта между человеком и организационным окружением.

Возможны **ДВА ПОДХОДА** к решению задачи определения соответствия роли и места. **Первый из них** базируется на основополагающем в установлении этого соответствия значении **РОЛИ**, исполняемой потенциальным претендентом, при **втором** исходной точкой является **МЕСТО**, на которое претендует человек, и его потенциал исполнения ролей.

При первом подходе человек подбирается для выполнения определенной работы, осуществления определенной функции, (исполнения определенной роли в организации). При втором - работа подбирается человеку таким образом, чтобы она лучше всего соответствовала его возможностям и его претензиям на определенное место в организации. Первый подход является традиционным и наиболее распространенным в современной практике менеджмента. Второй имеет практическую реализацию преимущественно в рамках японского типа управления. При этом, несмотря на повышенную сложность реализации, наблюдается тенденция к расширению использования в мировой практике менеджмента если и не полностью второго подхода, то ряда его идей и элементов практического осуществления.

В данном учебном пособии далее будут рассматриваться идеи и практическая реализация первого подхода к включению человека в организационное окружение.

ВХОЖДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИЮ. Вхождение человека в организацию всегда сопряжено с решением нескольких проблем, обязательно сопутствующих этому процессу.

Прежде всего, это адаптация человека к новому окружению, которая проходит, не всегда успешно, что в значительной степени зависит от правильного взаимодействия обеих сторон: человека и организационного окружения.

Во-вторых, это коррекция или изменение поведения самого человека, без которых во многих случаях невозможно провести необходимые изменения и модификации в данной организации, даже тогда, когда она располагает свободным «местом» для человека и сама отбирает претендента на это место в соответствии со своими потребностями и критериями отбора. Проблемы такого рода определяют не только, сможет ли человек войти в организацию. От их решения во многом зависит и то, насколько плодотворно человек будет работать в организации, как будет строиться его взаимодействие с организационной средой.

Необходимым условием успешного вхождения в организацию для каждого ее нового члена является освоение системы ценностей, норм, правил и поведенческих стереотипов, характерных для данной организации. При этом нет необходимости изучать всю их совокупность. Важно принять ключевые ценности, знать основополагающие нормы, и правила, из-за несоблюдения которых могут возникнуть неразрешимые конфликты между человеком и его окружением. Установление системы таких норм и ценностей и соответствующее описание их - важнейшая задача руководства, в частности лиц, ответственных в организации за кадры. Вступающий в организацию человек должен осознать значимость и необходимость освоения этого свода норм и правил и принятия соответствующей системы ценностей и рассматривать их как часть «цены», которую он должен «заплатить» за вхождение в нее. Ему следует понимать, что это поможет ему существенно сократить «плату» за потенциально возможные конфликты между ним и организационным окружением в будущем.

Поэтому, вступая в организацию человек, в первую очередь, должен уяснить для себя:

- миссию и основные цели организации;
- допустимые и предпочтительные средства, используемые для достижения этих целей;
- имидж и отличительный образ, который имеет и создает организация;
- принципы, правила и нормы, обеспечивающие отличительные особенности и существование

организации как единого организма;

- обязанности, принимаемые им на себя при вступлении в определенную роль в организации;
- поведенческие стандарты, которым должен будет следовать человек, выполняя свою роль.

Для освоения этих вопросов возможны два принципиально различных подхода:

- *Первый*, ориентирован на обучение человека, понимающего нормы и ценности организации по той причине, что его предыдущий опыт был связан с работой в схожей по ценностям, нормам и поведенческим стереотипам организации. В этом случае новому члену организации следует обучаться в основном на *конкретных фактах проявления знакомых ему норм и принципов поведения и общения* с целью подстройки своего поведения к конкретным условиям организации. Необходимые знания и информацию он может получить, наблюдая поведение отдельных ключевых работников, путем выяснения и бесед с коллегами и руководством и, наконец, путем непосредственного инструктажа со стороны соответствующих лиц.
- *Второй* используется в случаях, когда человек, вступающий в организацию, приходит из среды с существенно отличающимися ценностями и нормами поведения. В подобном случае у него возникает очень серьезная проблема *познания себя как носителя другой системы ценностей и норм и отхода от этих норм и ценностей*. Второй подход значительно сложнее.

Он требует не только внимательного изучения того, что делается в организации, как ведут себя ее члены, но и глубокого изучения своего поведения, с целью отказа от поведенческих норм, неприемлемых в новой организации и пересмотра отдельных ценностей в соответствии с тем, какие ценности приняты в новой организации.

При отборе человека для работы, для исполнения им определенной роли, организация исходит из того, что этот человек ей нужен и будет полезен. Поэтому его *удержание и адаптация в организации* является исключительно важной задачей, за решение которой в первую очередь ответственен менеджмент. Успех вхождения человека в организацию зависит от того насколько этот человек мотивирован на вхождение в организацию, и от того, насколько организация

на начальном этапе вхождения в состоянии его удержать. Если человек сильно мотивирован на членство в организации, он будет стараться преодолеть трудности вхождения и добиваться того, чтобы, несмотря на болезненность этого процесса, адаптироваться к организационному окружению. Если же мотивация вхождения не достаточно высока, он может прекратить процесс обучения и адаптации, сразу уйдя из организации, или же оставаться в ней до явного разрастания конфликта между ним и организационным окружением. Однако даже в случае отсутствия достаточно сильной мотивации на вхождение, организация может попытаться удержать своего нового члена и добиться его адаптации к новым условиям. Очень часто именно начальный период адаптации для многих оказывается непреодолимым и самым трудным. Оставаясь же какое-то время в организации, даже вопреки своему желанию, при соответствующем уровне общения человек постепенно приспосабливается к новым для себя условиям и становится полноценным членом организации.

Решая задачу удержания, можно использовать различные стимулирующие приемы. В частности, меры долгосрочной материальной поддержки, выходящие за рамки зарплаты, обещания карьерного роста, предоставления интересной работы и обучения за счет организации и предоставление на льготных условиях жилья и многое другое.

На этом этапе организация должна одновременно решать три задачи:

- разрушать старые поведенческие нормы входящего человека;
- заинтересовывать его в работе в организации;
- прививать ему новые нормы поведения.

Их решение идет в тесной взаимосвязи и достигается совокупным комплексом определенных приемов и методов. Примечательно, что при вхождении человека в организацию отрицательные результаты часто может дать недостаточная загруженность на работе, постановка упрощенных задач и легких заданий. Так же к негативным последствиям приводит постановка чрезмерно сложных задач и излишне большая загруженность на работе. Желательно, чтобы на начальном этапе вхождения человека в организацию он не сталкивался с такими случаями.

Очень благоприятным, как с точки зрения разрушения старых стереотипов, так и с точки зрения повышения заинтересованности в работе в организации, является создание

ситуаций которые,

во-первых, могут быть решены новым членом самостоятельно,

во-вторых, несут в себе элемент необычности и,

в-третьих, для решения которых требуются действия и поведение, противоречащие тому, как человек действовал.

В этом случае новый работник получает повышенный интерес организации, удовлетворение от получения необычного для него результата по поводу абсолютной правильности предыдущего опыта и предыдущих знаний.

Ускоренной адаптации к новому организационному окружению способствует создание групп из новых сотрудников с включением в них сотрудников, имеющих продолжительный опыт работы в организации. Такой прием позволяет новичкам не только быстрее и лучше освоиться в новом окружении, но и установить более тесный контакт с ним. Новые члены организации обычно имеют тягу к ускоренному сближению друг с другом, тенденцию к установлению неформальных объединений новичков. Эти неформальные группы создают «промежуточную» культуру, которая еще не базируется на принципах новой организации, но и не отражает полностью принципы и нормы их предыдущего поведения. Новые члены организации зачастую, обсуждая между собой вопросы жизни организации, в рамках своей «промежуточной» культуры могут давать неверные оценки событиям, происходящим в организации, неверно интерпретировать поведение других членов организации и делать для себя неверные выводы по поводу того, как они должны вести себя в организации. Эти ошибочные выводы и взгляды можно эффективно предотвращать, если с группой новичков постоянно работает опытный член организации, выступающий как бы мостом перехода «промежуточной» культуры неформальной группы новичков в культуру организации.

К разряду сильных средств, способствующих удержанию нового члена в организации и его ускоренной адаптации к организационному окружению, относятся беседы с руководством, а также разъяснения и рекомендации, даваемые руководством. Такие встречи и указания придают новичку чувство уверенности, снижают ощущение полезности и ненужности, которые обычно появляются при вхождении в новое организационное окружение, и резко повышают чувство причастности к делам организации.

Успешно организованный процесс включения человека в

организационное окружение приводит к тому, что у него появляются чувство *ответственности* за дела организации и устойчивые *внутренние обязательства* по отношению к организации. Если процесс ориентации нового сотрудника завершается этим, то организация может считать, что добилась значительного результата. Эффективным способом воспитания нового сотрудника в таком духе являются заметные большие вложения средств и времени в него на начальном этапе. В этом случае новый сотрудник начинает ощущать, что организация вкладывает в него слишком много, и он должен ей платить тем же самым. Появляется внутреннее чувство долга перед организацией и вины в том случае, если он недостаточно ответственно и результативно подходит к своей деятельности в организации. Осуществляя такого рода воспитание нового члена, организация должна подчеркивать, что она ожидает от него добросовестной и напряженной работы и лояльности по отношению к организации.

Воспитанию у нового члена организации устойчивого чувства ответственности перед организацией способствует также принятие им таких решений и осуществление таких действий, которые могут быть объяснены и оправданы только в системе ценностей данной организации. Совершив определенные действия, новому сотруднику ничего не остается, как далее поступать соответствующим образом. Он как бы сам себя связывает дополнительными обязательствами с данной организацией.

Достаточно заметно чувство ответственности перед организацией развивается у новых членов организации, если они привлекаются к обсуждениям и аналогичным мероприятиям, проводимым руководством организации. В этом случае к принятию с точки зрения организации, решений способствует выработка чувства ответственности за результаты этих решений, а следовательно, и за функционирование организации в целом.

Завершающей стадией процесса включения нового члена в организацию является его *переход* в полноправные члены организации. Это очень важная часть всего процесса вхождения, и организация должна очень серьезно подходить к этому. С точки зрения организации, этот переход может осуществляться тогда, когда новый член организации реально, а не на словах, освоил ее нормы и ценности. Для человека этот процесс состоит в том, что организация делает

его полноправным членом и соответствующим образом указывает на это. Форма перевода нового сотрудника в полноправные члены организации обычно различается в разных организациях. Однако можно указать на некоторые наиболее распространенные формы осуществления такого процесса. Это могут быть присвоение титула или звания, наделение определенными полномочиями по принятию решений, допуск к конфиденциальной информации, к участию в определенных мероприятиях для ограниченного круга лиц и т.п. Не обязательно мероприятие по переводу в полноправные члены должно носить публичный характер и быть известно широкому кругу лиц. Однако независимо от степени публичности и формы процесса переход должен быть проведен таким образом, чтобы новому сотруднику было совершенно ясно, что он окончательно принят организацией и стал ее полноправным членом.

Успешность (не успешность) адаптации сотрудника к организационному окружению во многом определяется степенью *усвоения и принятия им норм и ценностей организации*. Вступая в организацию, человек сталкивается с вполне определенными нормами и ценностями. Он может принять их полностью, частично, а может и не принять их совсем. Каждый из данных случаев имеет свои отличительные последствия, может быть по-разному оценен самим человеком, воспринят организационным окружением и оценен организацией.

Для того чтобы дать общую характеристику и оценку тому, как восприятие норм и ценностей влияет на включение человека в организацию, важно не только знать, насколько полно он усвоил и принял эти нормы и ценности, но и то, какие из них были приняты, а какие отторгнуты.

Все нормы и ценности с точки зрения организации, ее миссии, целей и организационной культуры можно разделить на две группы: необходимые для принятия всеми членами организации и принятые, но не обязательно необходимые нормы и ценности. В зависимости от того, каким образом тот или иной член коллектива соотносит себя с этими нормами, выделяют четыре следующих типа адаптации:

- *отрицание* (не принимаются никакие нормы и ценности);
- *конформизм* (принимаются все нормы и ценности);
- *мимикрия* (основные нормы и ценности не приняты, но соблюдаются не обязательные нормы и ценности,

маскирующие не-приятие основных норм и ценностей);

- *адаптивный индивидуализм*.

Очевидно, что первый и третий тип восприятия человеком норм и ценностей организации делают его адаптацию к организационному окружению невозможной, приводят к его конфликту с организацией и разрыву связей. Второй и четвертый тип позволяют человеку приспособиться к новым условиям и включиться в организацию. В тоже время, результат включения может существенно различаться. Здесь нельзя указать на принципиальные преимущества одного из этих двух типов, так как оценка принципиально зависит от того, в какую организацию входит человек.

В бюрократических организациях, в организациях, в которых доминирует стандартизированная деятельность, не требующих изобретательности, самостоятельности и оригинальности поведения, организацией может быть лучше и быстрее принят человек, воспринимающий все ее нормы и принципы.

В предпринимательских и творческих организациях, где индивидуальность поведения может давать свои положительные адаптивный индивидуализм в большинстве случаев может рассматриваться как лучший путь восприятия человеком системы норм и ценностей организации.

3.2. Личностный аспект взаимодействия личности в организации. Восприятие личностью организационного окружения

Как уже неоднократно отмечалось, тремя основополагающими личностными началами поведения человека являются восприятие, критериальная основа и мотивация.

На этапе рассмотрения вопросов взаимодействия личностей наибольший интерес представляют прежде всего процессы восприятия. Восприятие здесь может быть определено в самом общем виде как процесс получения из окружения и обработки информации. Сам по себе этот процесс един для всех. На входе - получение информации из внешней среды, далее обработка этой информации и приведение ее в определенный порядок и, наконец, на выходе - систематизированная информация, заключающая в себе представление человека об окружающей среде и лежащая в основу его действий, т.е. информация, выступающая исходным материалом для поведения человека. Несмотря на внешнее

единообразие этого процесса, восприятие отдельно взятого человека различно и всегда носит субъективный характер. Даже в случаях, когда различными субъектами воспринимаются абсолютно идентичные явления, на выходе каждый из них имеет собственную информацию о них, которая может различаться существенным образом. В жизни очень часто бывает так, что люди смотрят на одно и то же явление, но видят его совершенно по-разному. Почему это происходит?

Восприятие человеком организационного окружения складывается из двух процессов: отбора информации и систематизации информации, каждый из которых осуществляется как в соответствии с общими закономерностями, так и под влиянием индивидуальных особенностей личности.

Важнейшей особенностью отбора информации является то, что он носит выборочный характер. Используя доступные ему каналы получения информации, человек воспринимает зрительную, звуковую, осязательную информацию и запах. Произвольный отбор, на основе собственных критериев позволяет человеку отбросить неважную или ненужную, с его точки зрения, информацию.

Систематизация информации проводится способом логической обработки информации. Для данного способа характерно систематическое и последовательное на основе логических операций преобразование информации. Это так называемый научный способ обработки информации. В тоже время, человек обрабатывает информацию не только логически, доводя ее до состояния, позволяющего осуществлять действия в ответ на полученные воздействия из среды. При обработке информации, он также широко использует чувства, предпочтения, эмоции, убеждения. В этом случае информация обрабатывается по принципам **«люблю -не люблю», «нравится, - не нравится»** и т.п.

При всем разнообразии факторов, влияющих на восприятие человеком действительности, можно указать на несколько внутренних и внешних факторов, оказывающих стабильное влияние.

Среди **внутренних по отношению к человеку факторов** выделяются следующие:

- люди быстрее воспринимают знакомые им сигналы, чем незнакомые;
- люди быстро воспринимают сигналы, по отношению к которым у них есть сильное чувство, как позитивного, так и негативного характера;

- люди по - разному могут воспринимать сигнал от того, что предшествовало этому восприятию, и какое состояние они имеют во время восприятия зависит от сигнала.

Внешними факторами, влияющими на восприятие человеком действительности, являются:

- интенсивность передаваемого сигнала (светлое и громкое воспринимается быстрее);
- подвижность сигнала (движущиеся сигналы воспринимаются в большей степени, чем неподвижные);
- размер (большие объекты воспринимаются проще, чем малые);
- состояние окружения, в котором находится человек (формы, цвета, звуки и т.п.). Так как восприятие является очень сложным и неоднозначным процессом, зависящим от влияния многих факторов, в частности, предыдущего опыта, текущего состояния человека, воздействия внешней среды, оно зачастую может быть ошибочным.

Можно указать на ряд распространенных способов которые затрудняют, создают барьеры и приводят к ошибкам в восприятии реальности человеком. В частности, говоря о возможности восприятия человека человеком, следует отметить, что оно **состоит из двух стадий.**

Первая стадия - первое впечатление о человеке. Обычно оно базируется на очень небольшом количестве информации о человеке и находится под сильным влиянием привычек и представлений воспринимающего. Первое впечатление оказывает сильное воздействие на дальнейшее восприятие человека. Однако, тем не менее, оно не является на сто процентов определяющим.

На **второй стадии** восприятия человека происходит более глубокое и широкое знакомство с его личностными характеристиками, стилем поведения, квалификацией и подходом к выполнению обязанностей. Восприятие человека в различных ситуациях и при различных обстоятельствах позволяет выяснить его устойчивые черты и характеристики. Это может привести к корректировке или даже отказу от первого впечатления.

Восприятие человека складывается под влиянием трех составляющих:

- воспринимаемый человек;
- воспринимающий человек;
- ситуация, в которой происходит восприятие.

От того, как выглядит воспринимаемый человек, как он ведет себя в общении, каковы его анкетные данные, существенно зависит восприятие человека. В целом это может показаться неверным с абстрактной или идеалистической точки зрения справедливого взгляда на каждого человека. Однако это реальность, которая

существует, её нельзя устранить нравочениями, нормативными актами и распоряжениями. Реальность нужно признавать и с ней нужно считаться, как бы нам ни хотелось того, чтобы этого различия в восприятии человека не существовало.

Выделяется три группы характеристик воспринимаемого человека, влияющих на его восприятие окружающими:

- физические и соответствующие им характеристики;
- социальные характеристики;
- анкетные характеристики.

К числу наиболее существенных с точки зрения влияния на восприятие физических характеристик относятся его внешность, рост, телосложение и т.д.

Социальными характеристиками человека являются его стиль и манера ведения разговора, стиль и манера одеваться. По тому, как человек одет, очень часто делается вывод о нем, о его служебном статусе, профессии и положении в обществе.

Анкетные данные: пол, возраст, образование, национальность, религия и т.п. достаточно сильно влияют на наше восприятие человека.

Эти три группы характеристик воспринимаемого человека отражают то, каким человек представляется окружению. Однако это не значит, что все в окружении его воспринимают совершенно одинаково. Например, одна и та же манера одеваться может вызывать у разных людей разное представление о человеке, поскольку восприятие человека зависит также и от характеристик воспринимающего. То, как воспринимающий смотрит на воспринимаемого человека, находится под влиянием двух групп его характеристик:

- уровня глубины видения ситуации;
- личностных и социальных характеристик.

В одном и том же явлении одни люди способны увидеть только его отдельные, упрощенные и поверхностные характеристики, другие видят явление более глубоко, воспринимая его и описывая через более сложные характеристики.

Восприятие человека в значительной мере зависит от того, в какой ситуации оно происходит. Здесь следует выделить **три аспекта**, оказывающих заметное влияние на восприятие.

Во-первых, это место, в котором происходит встреча.

Во-вторых, восприятие человека зависит от того, по поводу какого дела или в связи с каким обстоятельством состоялась данная встреча.

В-третьих, большое влияние на восприятие оказывает то, кем или от чьего имени организована встреча.

Знание вышеперечисленных факторов, очень важно для установления хороших взаимоотношений между членом организации и его организационным окружением. Особенно важно это тем, кто входит в организацию, поскольку от умения создать благоприятное первоначальное восприятие очень сильно зависит их возможность успешно вписаться в организационное окружение.

Как мы уже знаем **к критериальной основе поведения** человека относятся те устойчивые характеристики его личности, которые определяют выбор, принятие решений человеком по поводу его поведения. Критериальная база поведения любого человека складывается из его расположения к людям, событиям и процессам, совокупности ценностей, разделяемых данным человеком, набора верований, которых придерживается человек, и принципов, которым он следует в своем поведении. Все эти составляющие критериальной базы поведения находятся в тесном взаимодействии, взаимопроникновении и взаимовлиянии. Однако, несмотря на сильную взаимозависимость, их можно рассматривать как относительно обособленные характеристики личности человека, влияющие на его поведение.

Расположение человека к людям, отдельным процессам, окружающей среде, своей работе, организации в целом играет очень большую роль в деле установления нормального взаимодействия человека и организационного окружения. Одно и то же явление или действие, имеющее совершенно одинаковое проявление и оказывающее одинаковое влияние на людей, могут вызвать различную реакцию в силу того, что у людей существует различное расположение к этому явлению или действию. Отражая чувства человека по отношению к определенному объекту, расположение делает его решения и действия индивидуальными. При этом важно подчеркнуть, что обычно человек имеет определенное расположение к каждому объекту или явлению, с которым он сталкивается в жизни.

Расположение также имеет три компонента.

Во-первых, это та часть, которая отражает чувства человека по отношению к объекту: нравится он ему или нет. Данная часть называется воздействующей частью расположения.

Во-вторых, это знания об объекте, которыми располагает человек.

В-третьих, это намерение по поводу того, как вести себя по отношению к объекту.

Объединяясь вместе, они формируют расположение человека к объекту, в котором находят динамическую уязвку связи между

знанием человека об объекте, его чувствами по отношению к этому объекту и его намерениями в отношении этого объекта.

Расположение человека по отношению к явлениям, процессам и людям формируются на основе обучения, базирующегося на жизненном опыте. Важными для эффективного управления и установления хороших отношений в организации являются:

- удовлетворенность работой;
- увлеченность работой;
- приверженность организации.

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТОЙ оказывает очень сильное влияние на чувства человека по отношению к работе, поэтому ее можно отнести скорее к воздействию компоненту расположения. Степень удовлетворенности работой зависит от множества факторов, как внутренних, так и внешних по отношению к человеку. Однако при большом разнообразии факторов и различной направленности их влияния на человека выделяется восемь характеристик работы, от которых достаточно устойчиво зависит степень удовлетворенности работой:

- характер и содержание работы;
- объем выполняемой работы;
- состояние рабочего места и его окружение;
- сослуживцы;
- руководство;
- оплата работы;
- возможности продвижения по работе;
- распорядок, правила поведения и т.п.

УВЛЕЧЕННОСТЬ РАБОТОЙ является одним из сильнейших расположений, определяющих то, как человек подходит к своей работе, к своему участию в процессе совместной работы.

Разливается два типа увлеченности работой .

Первый тип предполагает любовь к работе вообще, практически без учета того, чем конкретно заниматься.

Другой тип - это любовь к той конкретной работе, которую человек выполняет в организации. Оба они не обязательно сопутствуют друг другу, хотя между ними и наблюдается большая взаимозависимость.

ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ является расположением существенно более широким, чем увлеченность или удовлетворенность работой. Она складывается из следующих составляющих.

Во-первых, член организации разделяет и делает своими собственными цели организации и ее ценности.

Во-вторых, член организации стремится оставаться в организации и сохраняет это стремление даже тогда, когда это может быть для него невыгодно.

В-третьих, член организации готов не только стараться для организации, но и, если это надо, принести в жертву организационным интересам свои личные.

ЦЕННОСТИ так же, как и расположение, оказывают сильное влияние на предпочтения человека, на принимаемые им решения и поведение в коллективе. Однако между ценностями и расположениями есть огромная разница. При этом ценности носят достаточно абстрактный и обобщающий характер.

Ценности можно определить как набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни. Их влияние проявляется в том, что путем соответствующей оценки происходящих вокруг него явлений, процессов и людей, человек принимает решения и осуществляет свои действия. **Ценности составляют сердцевину личности человека.** Они достаточно устойчивы во времени и их не так много. Обычно ценности рассматриваются как нормативная база морали и фундамент поведения человека. Их подразделяют на:

- ценности, относящиеся к цели жизни, желаемым результатам, исходу действия и т.п.;
- ценности, относящиеся к средствам, используемым человеком для достижения целей.

К первому виду относятся ценности касающиеся удобства жизни, красоты и мира, а также равенства, свободы, справедливости, удовольствия, общественного признания, дружбы и т.п.

Ко второму - ценности, касающиеся амбиций, открытости, честности и т.п. Совокупность ценностей, которым следует человек, составляет его ценностную систему, по которой окружающие судят о том, что он представляет собой как личность.

Ценностная система человека формируется в основном в процессе его **ВОСПИТАНИЯ**. Многие из них человек получает под влиянием родителей и других близких ему людей. Большое влияние здесь оказывают образовательная система, религия, литература, телевидение и т.п. Ценностная система подвергается развитию и изменению даже в зрелом возрасте, в том числе и под воздействием организационного окружения. В организациях, где серьезно думают о гармонии ценностей человека и ценностей организации, вопросам сочетания этих двух систем ценностей уделяется особое внимание. В частности, проводится большая работа

по четкому формулированию и доведению до всех членов организации системы ценностей, которым следует организация. Значительное внимание уделяется уяснению ценностных ориентиров отдельных членов организации.

ВЕРОВАНИЯ. Очень часто человек принимает решения на основе оценок явлений или заключений по поводу качеств этих явлений. Если данные оценки достаточно устойчивы и не требуют соответствующих доказательств, то они превращаются в *верования*. В общем виде *верования* можно определить как устойчивые представления о явлении, процессе или человеке, которые люди используют при их восприятии. Верования могут меняться во времени. Однако в тот момент, когда человек имеет какие-то определенные верования относительно объекта, он обычно воспринимает и оценивает объект в соответствии с ними. По поводу одного и того же объекта может существовать множество различных верований, относящихся к отдельным его характеристикам, например, по поводу одного и того же человека могут быть следующие верования: 1) надежный человек; 2) хороший специалист; 3) человек, обладающий слабым здоровьем, и т.п.

Верования формируются на основе индивидуального опыта, а также информации, поступающей извне. Очень часто они носят характер обобщения единичного опыта или возникают у человека в результате способностей других людей убеждать в правоте своего суждения, своего верования. Поэтому, хотя человек принимает свои верования за истину, они далеко не всегда полностью соответствуют действительности.

Верования также могут быть разбиты на две большие группы. Первую из которых составляют описательные абсолютные и относительные характеристики объекта верования, не имеющие оценочного характера. Верования оказывают заметное влияние на расположение, особенно на ту его составляющую, которая связана со знанием об объекте.

Особенно сильное влияние оказывает вторая группа верований. Поэтому, учитывая, что они далеко не всегда соответствуют действительности, для того чтобы не формировалось неверное расположение по отношению к объекту, что может отрицательно сказаться на взаимодействии человека с окружением, необходимо критически и скептически подходить к своим верованиям и достаточно осторожно воспринимать верования других.

ПРИНЦИПЫ в жизни многих людей играют очень

большую роль, поскольку они систематически регулируют их поведение. Принципы воплощаются в устойчивых нормах поведения, ограничениях, табу, устойчивых формах реакции на явления, процессы и людей.

Принципы формируются на основе системы ценностей, являются устойчивой формой их проявления и воплощением верований в виде определенных стандартов поведения. Люди не обязательно осознают, какие ценности и верования находят свое воплощение в отдельных принципах. Часто принципы принимаются людьми как верования, и они следуют им в своей деятельности, не задаваясь вопросом по поводу оправданности следования им. Принципы могут вырабатываться людьми самостоятельно. Однако чаще всего они перенимаются из окружения вместе с воспитанием и другими формами познания окружающей действительности.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ИНДИВИДУАЛЬНОСТИ ЧЕЛОВЕКА.

Поскольку каждый человек несет в себе нечто, делающее его уникальным, исключительным, обладающим, *индивидуальностью*, то остановимся на этом аспекте более подробно. Индивидуальность складывается из *трех начал*.

Во-первых, каждый человек в чем-то сходен со всеми остальными.

Во-вторых, каждый человек в чем-то одинаков с некоторыми другими индивидами.

И наконец, в-третьих, каждый человек в чем-то не похож ни на кого.

Индивидуальность каждого конкретного человека формируется в зависимости от того, как сочетаются эти начала. При этом, всегда следует помнить, что каждый человек одновременно имеет общее с остальными и не похож на них.

Каждый человек обладает устойчивым набором черт и характеристик, определяющих его действия и поведение. Данные черты проявляют себя в достаточно длительном промежутке времени, благодаря чему можно их зафиксировать, почувствовать индивидуальность человека.

Конкретный человек фиксируется окружением по его индивидуальности, обладающей определенной устойчивостью по которой люди узнают друг друга и сохраняют определенное отношение друг к другу. В то же время под влиянием опыта общения с другими людьми, воспитания и образования происходит изменение индивидуальности человека, иногда очень существенное. Индивидуальность формируется под влиянием трех групп факторов.

Первую группу составляют **НАСЛЕДСТВЕННОСТЬ** и

ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ЧЕЛОВЕКА.

Наследственность сохраняет и передает внешние черты человека. Она же может нести в себе и передачу некоторых поведенческих черт. Физиология человека говорит о том, что в людях очень много общего, определяющего их поведение. В частности, одинаковым для всех является общий синдром адаптации, отражающий физиологическую реакцию на раздражение.

Вторую группу составляют **ФАКТОРЫ, ПРОИСТЕКАЮЩИЕ ИЗ ОКРУЖЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА.** В общем виде их влияние можно рассматривать как влияние окружения на формирование индивидуальности.

Во-первых, сильное влияние на индивидуальность человека оказывает среда, в которой он формируется. Человек получает от общества нормы поведения, усваивает под влиянием культуры определенные ценности и верования.

Во-вторых, индивидуальность человека сильно определяется семьей, в которой он воспитывался. В семье дети усваивают определенные поведенческие стереотипы, вырабатываются их жизненные установки, отношение к труду, людям, своим обязанностям и т.п.

В-третьих, на индивидуальность человека оказывает сильное влияние *принадлежность к определенным группам* и организациям. У человека вырабатываются определенная идентификация, задающая для него некий тип индивида, с которым он себя олицетворяет, а также устойчивые формы поведения и, в частности, реакции на воз- действие со стороны окружения.

В-четвертых, формирование индивидуальности происходит под влиянием *жизненного опыта*, отдельных обстоятельств, случайных событий и т.п. Иногда именно эта группа факторов может приводить к существенному изменению индивидуальности человека.

Третью группу факторов, влияющих на формирование индивидуальности человека, составляют **ЧЕРТЫ И ОСОБЕННОСТИ ХАРАКТЕРА ЧЕЛОВЕКА.** В данном случае ситуация с формированием индивидуальности выглядит следующим образом: индивидуальность оказывает влияние на свое собственное формирование и развитие. Связано это с тем, что человек играет активную роль в собственном развитии и не является только исключительно продуктом наследственности и окружения.

При всей глубине индивидуальности человека и ее

разнообразии можно выделить некоторые направления ее характеристики, по которым может быть описана эта индивидуальность.

Существует большое количество тестов и других инструментов, позволяющих определить характеристики индивидуальности человека. В современном менеджменте данным вопросам и данному виду деятельности уделяется огромное внимание. И связано это в первую очередь с тем, что успех организации напрямую зависит от того насколько успешно она может задействовать весь имеющийся у нее в распоряжении человеческий потенциал.

Необходимость изучения индивидуальности человека объясняется также большим числом неверных заключений о людях, их характеристиках и индивидуальности, что связано с частым использованием людьми в их познавательной деятельности стереотипов, предубеждений, необоснованных обобщений. Делая неверные выводы об индивидуальности людей, мы создаем основу для вредных конфликтов, скандалов, сплетен, трудностей в общении и взаимодействии людей. Все это наносит ущерб отдельным людям и организации в целом.

Факт необходимости тщательного и регулярного изучения индивидуальных характеристик членов организации не вызывает сомнения. Однако, признавая значимость и полезность такого вида управленческой деятельности, необходимо не забывать, что индивидуальность поведения человека зависит не только от его персональных черт, но и от ситуации, в которой осуществляются его действия. Поэтому изучение человека всегда должно вестись в совокупности с изучением ситуации.

И наконец, при изучении индивидуальности человека следует принимать во внимание его **ВОЗРАСТ**. Человек проходит в своей жизни различные стадии, которым соответствует разное состояние его индивидуальности. Поэтому, делая выводы о характере человека, его персоналии, необходимо исходить из того, что его поведение очень сильно определяется тем, в какой возрастной стадии он находится. Только учет всех этих факторов в совокупности может дать ключ к пониманию индивидуальности человека, а, следовательно, и к управлению им.

3.3. Адаптация к организационному окружению. Обучение при вхождении в организацию

Как это уже было отмечено в предыдущем разделе, одним из основных результатов взаимодействия человека и организации является то, что человек, анализируя и оценивая результаты своего труда в организации, делает для себя определенные выводы, сказывающиеся на его поведении. Что в конечном итоге приводит к изменению его поведения с целью приспособления к процессам, происходящим в организации, достижения лучшего взаимодействия с организационным окружением.

Очевидно, что восприятие и оценка своего опыта, а также адаптация к условиям и требованиям организации во многом индивидуальны. В одной и той же среде люди ведут себя по-разному. Человека в определенной степени свободен в своем поведении. Что проявляется, с одной стороны, в свободе в выборе форм поведения: принимать или не принимать существующие в организации формы и нормы поведения, с другой - он может принимать или не принимать ценности организации, разделять или не разделять ее цели и философию. В зависимости от избранной комбинации этих составляющих поведения, различают четыре предельных типа поведения человека в организации, уже отмеченных выше.

Первый тип: полностью принимаются ценности и нормы поведения. В этом случае человек старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль полностью в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Поэтому результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и оттого, насколько верно определено содержание его роли. Такой тип поведения можно охарактеризовать как поведение преданного и дисциплинированного члена организации.

Второй тип: человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Такого рода человека можно охарактеризовать как "приспособленца". Он делает все правильно и по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным работником, тем не менее, может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, которые могут противоречить интересам организации, но соответствовать его

собственным интересам. Например, такой человек с готовностью будет участвовать в забастовках для того, чтобы добиться повышения зарплаты.

Третий тип: человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. В данном случае человек может порождать много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством, он выглядит оригиналом. Однако если организация может позволить себе отказываться от устоявшихся норм поведения применительно к отдельным ее членам и создать состояние свободы выбора форм поведения для таких ее членов, они могут найти свое место в организации и приносить ей пользу.

Четвертый тип: индивид не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации. Это открытый бунтарь, который все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Было бы неверно считать, что такой тип поведения абсолютно неприемлем в организации и люди, ведущие себя, таким образом, не нужны организации. Однако в большинстве случаев бунтари порождают множество проблем, которые существенно усложняют жизнь организации и даже наносят ей большой ущерб.

Естественно, организация заинтересована в том, чтобы ее члены вели себя определенным образом. Возможный подход к решению данной проблемы - это подбор людей с определенными качествами, которые могут гарантировать желаемое для организации поведение ее членов. Однако следует признать, что данный подход имеет ограниченное применение.

Во-первых, не всегда можно найти людей с необходимыми характеристиками.

Во-вторых, нет абсолютной гарантии тому, что они будут обязательно вести себя, таким образом, как этого ожидает организация.

В-третьих, требования к поведению членов организации со стороны организационного окружения могут меняться во времени, входя в противоречие с теми критериями, по которым люди отбирались в организацию.

Второй подход, в принципе не исключающий первого, состоит в том, что организация влияет на человека, заставляя его модифицировать свое поведение в нужном для нее направлении. Данный подход возможен и базируется на том, что человек обладает способностью обучаться поведению, менять свое поведение на основе осознания своего предыдущего поведенческого опыта и требований, предъявляемых к его поведению со стороны окружения.

НАУЧЕНИЕ поведению можно определить как достаточно устойчивый во времени процесс изменения поведения человека на основе опыта, отражающего действия человека и реакцию окружения на эти действия. Для научения поведению характерно наличие нескольких моментов.

Во-первых, научение может идти как на собственном опыте, так и на опыте других людей.

Во-вторых, оно не обязательно касается только собственно реального поведения, а может распространяться на поведение потенциальное, т.е. такое, которое в принципе может быть реализовано человеком, но никогда не осуществляется им в его практике.

В-третьих, научение поведению всегда выражается в изменении человека. Даже в том случае, когда непосредственное поведение не претерпело изменений, человек уже становится другим, поскольку изменяется его поведенческий потенциал.

Выделяется три типа научения поведению.

Первый связан с рефлексорным поведением человека, с тем, что названо в учении И. Павлова условным и безусловным рефлексом. Если, например, начальник приходит к подчиненным тогда, когда он чем-то недоволен, раздражен и намерен сделать им выговор, то всякое появление начальника может вызывать страх у подчиненных, желание избежать этой встречи независимо от того, зачем он к ним пришел. То есть появление начальника вырабатывает условный рефлекс желания скрыться с его глаз.

Второй тип базируется на том, что человек делает выводы из последствий своего предыдущего опыта, осознанно корректирует и меняет тактику своего поведения. Теоретическое описание данного типа научения нашло свое отражение в материалах исследования Б. Скиннера, создавшего основы теории закрепления осуществленного поведения в зависимости от его последствий. Ее суть сводится к тому, что если человек видит благоприятный исход, то он стремится повторять его, если же последствия оказываются негативными, то желание вести себя и далее аналогичным образом будет понижено. То есть поведение человека задается сознательным осмыслением результатов предыдущего поведения.

Третий тип - это обучение на основе наблюдения поведения. Обычно это наблюдение чужого поведения. Человек, регулярно наблюдая, как ведут себя окружающие его люди, автоматически начинает подражать к их поведению свое собственное. Он перенимает их стиль и манеры, навыки выполнения операций и т.п. Часто проводится целенаправленное наблюдение чужого поведения

с целью перенять для себя что-то полезное. С развитием средств видеозаписи объекта расширяются возможности наблюдения и, в частности, расширяется объект наблюдения. Теперь человек может просматривать записи своего собственного поведения, что также может существенно влиять на корректировку поведения.

Очевидно, что все три вышеперечисленные типа научения поведению должны учитываться руководством организации в его попытках корректировать и формировать поведение членов организации. Не умаляя важности каждого из них, тем не менее, следует констатировать, что исключительно важную роль в процессе целенаправленного формирования поведения человека в организации играет второй тип .

Чему же учится человек в организации, какие стороны его поведения корректируются или меняются в процессе научения?

Во-первых, придя в организацию и осуществляя свою деятельность в ней, человек изучает свою функциональную роль: что он должен делать для лучшего выполнения работы, как осуществлять более эффективно работу, как и с кем взаимодействовать в процессе работы. При этом он учится расставлять акценты в выполняемой им работе с точки зрения того, что считается в организации более важным, а что менее важным в его деятельности.

Во-вторых, в организации человек учится выполнению формально - процедурных действий, таких, как заполнение различных анкет и т.п.

В-третьих, человек учится правильно понимать и занимать свое место в организации.

В-четвертых, человек учится тому, как решить свои собственные задачи в организации.

Для того чтобы описать процесс сознательного научения человеком поведению в организации и указать на связь этого процесса с управлением человеком, рассмотрим в самых общих чертах несколько основных элементов, определяющих поведение человека погруженного в некую структуру.

Деятельность человека всегда связана и инициируется наличием у него определенных побуждающих начал. Эти начала заставляют его прилагать какие-то усилия в определенном направлении, осуществлять действия. Стимулы, являющиеся внешними воздействиями на человека, направляют его деятельность в определенное русло, придают этой деятельности определенную ориентацию и границы. Поведенческая реакция человека проявляется в том, что он осознает, что и как ему следует делать, и осуществлять конкретные действия, приводящие к конкретному результату. Его реакция сильно связана со стимулами

и в тоже время имеет индивидуальный характер, поскольку отражает различную степень влияния стимулов на поведение различных людей. Реакция человека может проявляться как в виде его определенных действий, так и в виде выработки им определенного расположения. В зависимости от последствий для человека его поведенческая реакция закрепляется с целью ее усиления и придания ей устойчивости либо же происходит отказ от нее. Закрепление осуществленного поведения или отказ от него играют очень важную роль в формировании поведения человека, так как именно через них происходит осознанная корректировка поведения человека в желательном для организации направлении.

Последствия этих действий зависят от поведения человека. В тоже время их оценка связана с деятельностью некоего наблюдателя, осуществляющего компенсацию за его действия и усилия. В данном случае компенсация понимается в самом широком смысле как внешняя реакция на поведение человека, выражающаяся в том, что человек либо что-то приобретает, либо что-то теряет, чего-то добивается или же чего-то не достигает в результате осуществленных им в форме определенного поведения действий. Компенсация может производиться в различных видах - от материального вознаграждения или наказания до словесного одобрения или осуждения. Компенсация играет исключительно важную роль в научении поведению, так как она оказывает принципиальное влияние на то, происходит ли закрепление осуществленного поведения или же наступает отказ от него. Если компенсация, вызывающая у человека представление о последствиях его действий отсутствует, то фактически не происходит заметной модификации поведения, так как не происходит научения поведению. В этой связи компенсация в управлении людьми играет не только роль вознаграждения за производительный труд либо роль средства удовлетворения потребностей работников, но и роль средства модификации поведения человека.

Оценивая компенсацию с позиции научения поведению и модификации поведения, можно выделить четыре ее различных типа, обеспечивающих закрепление, либо к отказ от осуществленного поведения.

Первый тип - положительная компенсация. Его суть состоит в том, что осуществляется вознаграждение, приводящее к приятным для человека последствиям. Форма вознаграждения может быть совершенно разной. Позитивная компенсация может быть использована руководством для закрепления желаемого поведения работников. При этом важно принимать во внимание, что вознаграждение должно быть четко привязано к желаемому

поведению, т.е. человек должен знать, за что он получил поощрение. Вознаграждение должно следовать за осуществленным желаемым поведением и, наконец, вознаграждение должно соответствовать интересам поощряемого человека.

Второй тип - отрицательная компенсация. В этом случае желаемое поведение сразу же приводит к устранению не желаемых для человека обстоятельств или раздражителей. Например, человек, который не ведет себя должным образом, подвергается бойкоту окружающих. Как только он начинает себя вести верно, с точки зрения окружения, они прекращают бойкот. При втором типе компенсации, также как и при первом, важно, чтобы реакция окружения или руководства на изменение поведения наступала по возможности быстрее и, конечно же, носила индивидуальный характер.

Третьим типом компенсации является наказание. Здесь в отличие от первых двух типов компенсации наступает как реакция на неверное, нежелательное для руководства или организации поведение.

Если при первых двух типах закрепляется желательное поведение, то в данном случае устраняется нежелательное поведение. Компенсация в виде наказания состоит в том, что человек получает негативные, неприятные для него последствия поведения. Например, он может быть оштрафован, лишиться премии или продвижения по работе, получить замечание и т.п. Задача наказания состоит в том, чтобы сузить или же устранить нежелательное для организации поведение ее членов. Хотя наказание внешне выглядит полной противоположностью положительной компенсации - там награждают, здесь забирают, - с точки зрения научения поведению человека это не так. Данный тип компенсации менее действен, чем положительная компенсация. Это связано с тем, что наказание имеет менее предсказуемый и устойчивый эффект, чем поощрение, зачастую приводит к негативным последствиям, таким, как личная обида на наказавшего руководителя, потеря интереса к работе, изменение отношения к своей деятельности и т.п. Поэтому к наказанию как способу компенсации с целью научения поведению руководству следует относиться очень осторожно и внимательно отслеживать его возможные побочные проявления.

Четвертый тип компенсации - гашение нежелательного поведения. Суть данного типа в том, что человек, осуществляющий какие-то нежелательные действия, на которые ранее поступала положительная реакция, через некоторое время прекращает их, если на эти действия перестает поступать положительная реакция. Говоря иначе, если прекратить положительно реагировать на какие-

то действия, то через некоторое время они начнут сокращаться. Например, молодой человек, успешно учившийся в университете и получавший похвалу преподавателей за активные выступления на занятиях и за комментарии по поводу выступления своих коллег, придя на работу в организацию, будет также пытаться вступать во все обсуждения и разговоры и давать свои комментарии и оценки заявлениям других. Однако, если на это не обращать внимание, то через некоторое время он начнет избавляться от этой дурной привычки. Выбор типа и конкретной формы компенсации играет очень важную роль в деле успешной модификации поведения человека в желаемом для организации направлении. Однако не менее важную роль играет и выбор частоты компенсации с целью направленного научения поведению. В целом может быть два подхода к выбору времени компенсации. Один подход - это компенсация после каждого случая действия человека. Данный подход называется непрерывной компенсацией. Другой, принципиально отличный подход к выбору времени и частоты компенсации состоит в том, что компенсация наступает не после каждого совершенного действия. Это периодическая компенсация. Хотя между этими двумя подходами есть принципиальная разница, нельзя сказать, какой из них более эффективен, потому что их действенность существенно зависит от ситуации, в которой они применяются. В то же время отмечается, что первый подход лучше действует в том случае, когда он применяется к новому сотруднику, обучающемуся своей роли в организации. Второй же подход лучше применять тогда, когда организация хочет сделать устойчивым определенное поведение ее члена.

В рамках периодической компенсации выделяется четыре различных типа. Первый тип - это компенсация через фиксированный интервал времени. Данный подход страдает тем недостатком, что желательное поведение работников проявляется неравномерно, нарастая, в те моменты, когда осуществляется фиксация или компенсация, и уменьшаясь в промежутках между ними.

Второй тип - компенсация через переменный интервал времени. В этом случае интервал между возможной компенсацией и частота компенсации не фиксированы. Такой подход применим не ко всем формам компенсации. Однако он дает лучшие результаты, так как неопределенный момент компенсации держит в напряжении и заставляет лучше работать и вести себя. Хотя после наступления компенсации может произойти резкий спад в желательном для организации поведении ее членов.

Третий тип в отличие от первого и второго за основу берет не временной интервал, а объем действий. Этот тип называется

компенсацией в зависимости от фиксированной нормы. При таком подходе компенсация наступает после того, как совершено какое-то фиксированное число действий. Практика показывает, что данный тип компенсации дает лучшие результаты в формировании поведения, чем первый и второй типы периодической компенсации.

Последний, четвертый тип, в основе также имеет компенсацию в зависимости от объема действий. Однако это компенсация в зависимости от переменной нормы. Данный подход считается высокоэффективным, так как компенсация может наступить после любого отдельного действия, что побуждает работников постоянно осуществлять правильные действия. Для того чтобы этот подход давал по-настоящему высокий результат в модификации поведения, важно, чтобы временные интервалы между компенсацией были не очень большими. В то же время необходимо знать, что данный подход имеет ограниченное использование. Например, он малоприменим к такой форме компенсации, как заработная плата.

Завершив на этом моменте рассмотрение основных теоретических положений, позволяющих ощутить существующее в организации взаимодействие элементов, обладающих интеллектом, между собой, с объемлющей их системой и организацией в целом, перейдем к рассмотрению отдельных технологий такого взаимодействия.

В первую очередь нас, безусловно, будут интересовать технологии организации взаимодействия между отдельными составляющими элементами организации и технологии согласования их многомерных векторов целей.

Вопросы для самоконтроля

1. Роль теорий личности?
2. Факторы оказывающие влияние на формирование личности?
3. Различия в управлении интерналом-подчиненным и экстерналом-подчиненным?
4. Как формируются ценности и каким образом они влияют на установки?
5. Известно, что системы ценностей сформированы в основном до того, как люди начинают работать в организации. Как менеджеры должны учитывать этот факт?
6. Основные функции которые выполняют установки?
7. Барьеры для изменения установок. Когда и как можно их изменить?

8. «Удовлетворенность работой». Как это связано с установками и почему менеджерам в своей работе необходимо ее учитывать?
9. Основные факторы, оказывающие влияние на удовлетворенность работой?
10. Отличие преданности организации и преданности руководителю?
11. Чем можно охарактеризовать вовлеченность в работу?
12. От каких факторов зависит степень приверженности организации?

Раздел 4. Коммуникативное поведение в организации

Коммуникативное поведение в организации:

виды,
уровни,
формы;
механизмов межличностной перцепции;
стратегии межличностного взаимодействия;
механизмы взаимопонимания;
коммуникативное пространство;
личностные коммуникационные сети;
коммуникационные роли;
этапы эффективной коммуникации.

Завершив краткий обзор современных взглядов на особенности представления наиболее простых объектов организаций, наделенных интеллектом, - индивидов (*формы объектов*), вовлеченных в процесс функционирования организаций, можно сделать следующий шаг и приступить к рассмотрению процессов их взаимодействия, получивших название коммуникационных процессов.

История научного познания коммуникации начинает свой отсчет в античный период. Стимулом ее вычленения в отдельную отрасль знаний послужило широкое использование в политической жизни греков риторики и то особое доверие, которым пользовались у народного собрания ораторы, владеющие силой устного слова. В эллинистический период, период начала культурного освоения обширных территорий Египта, Ближнего и Среднего Востока, забота о сохранении речи сделалась особенно насущной, поскольку только язык гарантировал выживание греческой культуры в иноземном окружении. Таким образом, задолго до нашей эры коммуникация уже стала предметом изучения двух древнейших научных дисциплин - логики и лингвистики.

К сожалению, на этом процесс ее развития на многие века, как бы замирает. Западноевропейская культура, столь многим обязанная книжному искусству, была вовсе не склонна заниматься изучением закономерностей коммуникации.

Относительное прозрение в ее отношении наступило лишь после первой мировой войны и связывается с именем *Габриэля Тарда* (1843-1904) первого классика социологии, не только заявившего о возможности научного изучения коммуникационных

процессов, но и посвятившего себя этому делу. Именно ему мы обязаны объяснению происхождения общества (социогенеза) развитием социально-коммуникационной деятельности в форме подражания.

Однако первую коммуникационную модель общественной жизни, в которой коммуникация действительно превратилась в главный действующий фактор, предложили основоположники американской социальной психологии *Джордж Мид* (1886 - 1931) и *Герберт Блумер* (1900-1987), основатели научной школы, так называемого, символического интеракционизма (взаимодействия посредством символов¹⁹).

Справедливости ради, нельзя обойти вниманием тот факт, что раньше американцев, о решающей роли коммуникации в развитии общества писал великий русский социолог XX века *П. А. Сорокин*²⁰ (1889- 1968), отметивший, что: *«Взаимодействие людей по своей природе есть, прежде всего, взаимодействие психическое - обмен чувствами, идеями, волевыми импульсами»*. *Подобный обмен (говоря современным языком, это есть смысловая коммуникация) предопределяет динамику человеческого общества*, - утверждал он.

В настоящее время научное сообщество несколько уточнило фундаментальную значимость социальной коммуникации для человеческой цивилизации, сконцентрировав ее в следующих тезисах:

- в процессе антропогенеза коммуникационная деятельность явилась решающей предпосылкой и питательной почвой для образования человеческого сознания и языка;
- коммуникация - способ формирования человеческой личности, поскольку только в процессе взаимодействия с другими людьми происходит социализация индивида и развитие его способностей;
- коммуникационная потребность - органическая (абсолютная) духовная потребность человека; изоляция от общества ведет к неизлечимым психическим травмам;

¹⁹ Символами считались вербальные (словесные) и невербальные действия, обладающие определенным смыслом. Благодаря взаимодействию посредством символов (символьной интеракции) люди передают друг другу знания, духовные ценности, образцы поведения, а также управляют действиями друг друга. Мышление также понималось как оперирование символами.

²⁰ Сорокин П. А. Система социологии. Т. 1. Социальная аналитика. - Л, 1920. - с. 16.

- коммуникация - фактор и условие существования любых человеческих общностей - от малых социальных групп до наций и государств;
- коммуникационная деятельность - источник, средство поддержания и использования социальной памяти, аккумулирующей культурный и исторический опыт социальных субъектов.

Было бы правильно завершить этот краткий экскурс в историю коммуникационной деятельности словами главного редактора Международной Энциклопедии по коммуникации Э. Барнува: *«Становится очевидным центральное положение коммуникации в человеческой истории, что и объясняет, почему такие различные дисциплины, как антропология, искусствоведение, педагогика, история, журналистика, право, лингвистика, философия, политические науки, психология и социология стремятся к объяснению процесса коммуникации, сотрудничают в создании новой дисциплины, именуемой теорией коммуникации».*

4.1. Характеристика коммуникативной деятельности. Общее понятие о коммуникации. Общение как коммуникативная деятельность. Коммуникативные стили

Обыденное толкование коммуникации, бытовавшее в русском языке, легко прослеживается по справочной литературе. В первом словаре иностранных слов *«Лексикон вокабулам новым по алфавиту»*, правленном лично Петром I, среди более 500 иностранных «вокабул» учтена и «коммуникация» в значении «переговор, сообщение».

В *«Толковом словаре живого великорусского языка»* В. И. Даля (1881 г.) слово «коммуникация» писалось с одним «м» и толковалось как: «пути, дороги, средства связи мест».

Современный *«Большой энциклопедический словарь»* (М., 1997) указывает два значения: 1) путь сообщения, связь одного места с другим; 2) общение, передача информации от человека к человеку, осуществляющаяся главным образом при помощи языка. Коммуникацией называются также сигнальные способы связи у животных.

В настоящее время термин *«коммуникация»* используется многими общественными, биологическими, техническими науками. Под ним чаще всего подразумевается элементарная схема,

предполагающая наличие не менее трех участников: передающего субъекта (*коммуниканта*) - передаваемого объекта (*сообщения*) - принимающего субъекта (*реципиента*), и представляющая собой некоторую разновидность взаимодействия между ними, опосредованную некоторым объектом. Для идентификации коммуникации на множестве других процессов следует обратить внимание на следующие ее отличительные признаки:

1. В качестве участников коммуникации выступают не менее двух одушевленных субъектов, таких, как отдельный человек или группа людей (вплоть до общества в целом), а также животные (зоокоммуникация).
2. Обязательно наличие передаваемого объекта, материальность которого необязательна. Вырожденная форма коммуникации - общение человека с самим собой (внутренняя речь, размышления, воспоминания).
3. Коммуникации свойственна целесообразность или функциональность, проявляющиеся в одной из трех следующих форм:
 - перемещение материального объекта в пространстве, (*транспортная или энергетическая коммуникация*);
 - цель взаимодействующих субъектов состоит в сообщении друг другу смыслов, обладающих идеальной природой. Здесь носителями смыслов являются знаки, символы, тексты, имеющие внешнюю, чувственно воспринимаемую форму и внутреннее, постигаемое умозрительно содержание;
 - генетическая связь «дети - родители». Эта связь осуществляется посредством генетической информации (*передаваемый объект*), представляющей собой особым образом закодированную программу воспроизводства (биосинтеза, репликации) определенного организма. В данном случае цель коммуникации заключается в передаче биологического образа от поколения к поколению.

Исходя из сказанного, термин *коммуникация* может быть истолкован, как *опосредованное, целесообразное взаимодействие двух и более субъектов*, представляющее собой либо движение материальных объектов в материальном пространстве и астрономическом времени, либо движение идеальных объектов (смыслов, образов) в умозрительных (виртуальных) пространствах и временах, что в свою очередь, позволяет классифицировать тип коммуникации. Согласно сложившимся в настоящее время представлениям выделяют четыре типа коммуникации:

- материальную (транспортную, энергетическую, миграцию населения, и др.);
- генетическую (биологическую, видовую);

- психическую (внутриличностную, автокоммуникацию);
- социальную (общественную).

Три последние относятся к смысловым типам, когда в качестве передаваемого сообщения выступает умозрительно постигаемый смысл. При этом сообщения смысловых коммуникаций всегда имеют идеальное содержание и, как правило, но не всегда - материальную, чувственно воспринимаемую форму. При этом *все виды смысловой коммуникации взаимосвязаны через личность (человека)*, субъекта социальной коммуникации. А сама *коммуникационная деятельность*, представляет собой движение смыслов в социальном пространстве.

Элементарная схема коммуникации соответствует коммуникационной деятельности, точнее - не деятельности в целом, а элементарной ее части - коммуникационному действию.

Коммуникационное действие - завершенная операция смыслового взаимодействия, происходящая без смены участников коммуникации. *Субъектами*, вступившими в коммуникацию, могут преследоваться три цели:

во-первых, реципиент желает получить от коммуниканта некоторые привлекательные для него смыслы;

во-вторых, коммуникант желает сообщить реципиенту некоторые смыслы, влияющие на поведение последнего;

в-третьих, и коммуникант, и реципиент заинтересованы во взаимодействии с целью обмена какими-то смыслами. Соответственно возможны три формы коммуникационного действия.

1. Подражание — одна из древнейших форм передачи смыслов, используемая высшими животными и птицами. Под подражанием понимается воспроизведение реципиентом движений, действий, повадок коммуниканта. Подражание может быть произвольным и непроизвольным (бессознательным). Произвольное подражание (имитация) используется при школьном обучении, овладении технологиями, мастерством. Непроизвольное подражание - главный метод первичной социализации детей дошкольного возраста.

В общественной жизни посредством подражания происходит распространение модных новаций, популярных идей и веяний. Вместе с тем, благодаря подражанию, из поколения к поколению передаются традиции, обычаи, стереотипы поведения. Э. Фромм среди специфически человеческих социально-культурных потребностей отмечал стремление к уподоблению, поиску объекта поклонения, отождествлению себя с кем-то более сильным, умным, красивым.

Не следует думать, что подражание не соответствует элементарной схеме коммуникационного действия, ибо не обнаруживается явного смыслового сообщения, адресованного реципиенту. На самом деле такое сообщение, обладающее привлекательностью для реципиента, всегда есть. Реципиент целенаправленно выбирает коммуниканта и использует его в качестве источника смыслов, которые он хотел бы усвоить. Коммуникант при этом зачастую не осознает своего участия в коммуникационном действии. Подражание - это такое объект-субъектное отношение, где активную роль играет реципиент, а коммуникант - пассивный объект для подражания.

2. Диалог - форма коммуникационного взаимодействия, освоенная людьми в процессе антропогенеза при формировании человеческого языка и речи. Участники диалога относятся друг к другу как к равноправным субъектам, владеющим определенными смыслами. Между ними складывается субъект - субъектное отношение, а взаимодействие их носит творческий характер в том смысле, что достигается социально-психологическая общность партнеров, обозначаемая словом «МЫ». Диалоговая коммуникация представляется как последовательность высказываний участников, сменяющих друг друга в роли коммуниканта и реципиента. Высказывание - это не слово, не предложение, не абзац, а единица смысла, дающая возможность ответить на него. Участники диалога совместно создают драматургический *Текст*, обладающий относительной смысловой завершенностью. Относительность завершения диалога определяется тем, что реакция на то или иное высказывание может проявиться в поведении реципиента спустя много времени. Незавершенный диалог перерастает в коммуникационный дискурс, охватывающий множество субъектов и продолжающийся бесконечно. Короче говоря, *дискурс* - это мультисубъектный бесконечный диалог.

3. Управление - коммуникационное действие, когда коммуникант рассматривает реципиента как средство достижения своих целей (объект управления). В этом случае между коммуникантом и реципиентом устанавливаются субъект-объектные отношения. Управление отличается от диалога тем, что субъект имеет право монолога, а реципиент не может дискутировать с коммуникантом, он может только сообщать о своей реакции по каналу обратной связи.

Управленческий монолог осуществляется:

- **в форме приказа** (коммуникант имеет властные полномочия, признаваемые реципиентом);

- **в форме внушения** (суггестии), когда используется принудительная сила слова за счёт многократного повторения одного и того же монолога;
- **в форме убеждения**, апеллирующего не к подсознательным мотивам, как при внушении, а к разуму и здравому смыслу при помощи логически выстроенной аргументации.

Особой формой управленческого коммуникационного действия является заражение, стихийно возникающее в массах людей. Оно характеризуется эмоциональным накалом и агрессивностью. Его источниками могут быть ритуальные танцы, музыкальные ритмы, религиозный экстаз, спортивный азарт, ораторское мастерство. По-видимому, как и в случае внушения, при заражении большую роль играют бессознательные побуждения.

В таблице 4.1 рассмотренные формы коммуникативных действий систематизированы по сходству и различию. Формы коммуникационных действий могут включать различное содержание, и вместе с тем, один и тот же смысл может передаваться в двух или даже в трех формах, например, обучать чему-либо можно путем показа (подражание), путем инструктирования (управление) или путем диалогического объяснения.

Не следует абсолютизировать границы между разными коммуникационными формами. Подражание, диалог, управление могут сливаться друг с другом, дополнять друг друга. Так, диалог может стать методом управления; диалог между учителем и учеником - обычная форма педагогического воздействия. Вообще говоря, любой содержательный диалог (бессодержательная болтовня не в счет) имеет целью оказать какое-то управленческое воздействие на сознание собеседников. Подражание - это вырожденный диалог, где коммуникант безучастен по отношению к реципиенту (игнорирует его), а реципиент ведет воображаемый диалог с коммуникантом.

Таблица 4.1

Формы коммуникационных действий

Коммуникативные роли		Реципиент в роли	
		целенаправленного субъекта	объекта воздействия
Коммуникант в роли	целенаправленного субъекта	диалог	управление
	объекта воздействия	подражание	—

Коммуникационные действия есть элементарные акты коммуникационной деятельности, используемые и в некомуникационной деятельности (познание, труд). Практически во всех видах коммуникационной деятельности отмечается преобладание одной из рассмотренных нами форм, что позволяет представить коммуникационную деятельность и в целом, и на различных ее уровнях в виде диалогической, управленческой, подражательной, (отождествить формы коммуникационной деятельности и формы элементарных коммуникационных актов).

Виды, уровни и формы коммуникационной деятельности.

В качестве коммуникантов и реципиентов могут выступать три типа субъекта, относящиеся к разным уровням социальной структуры:

- индивидуальная личность (И),
- социальная группа (Г),
- массовая совокупность (М).

Они могут взаимодействовать друг с другом, образуя 9 видов социальных коммуникаций, осуществляемых в форме подражания, диалога, управления. Диалог - взаимодействие равноправных партнеров, которое возможно между субъектами одинакового социального уровня, а не разных уровней, ибо субъекты разного уровня не являются равноправными. Между ними возможно подражание или управление, но только не диалог равных участников. Примем обозначения, предложенные в работе Соколова²¹ А.В.. Те виды коммуникационной деятельности, где в качестве активного, целенаправленного субъекта выступает И, либо Г, либо М, назовем соответственно микро-, миди-, макро-коммуникацией. Виды, где И, либо Г, либо М выступают в роли объекта воздействия назовем соответственно межличностной, групповой и массовой коммуникацией, понимая под ними уровни социальных коммуникаций.

Можно выделить 7 форм микро-, 5 форм миди- и 3 формы макро-коммуникации. Каждая, из которых, проявляется на межличностном, групповом, массовом уровне. Систематизируем и обозначим получившиеся 15 форм коммуникационной деятельности в виде таблицы 4.2. Для полноты картины возможных форм коммуникационной деятельности следует учесть квазикоммуникацию, когда коммуникант обращается к воображаемому субъекту и обретает ощущение диалога с ним. Сюда относится феномен фетишизации. Сотворение всевозможных

²¹ Соколов А.В. Общая теория социальной коммуникации: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2002. - 461 с.

«кумиров», культ вождей и т. д. в конечном счете имеет целью создание всезнающего и всемогущего «квазикоммуникационного» партнера.

Теперь рассмотрим более подробно перечисленные формы коммуникационной деятельности, распределив их по видам социальной коммуникации: микро-, миди-, макрокоммуникация.

Таблица 4.2

Формы коммуникационной деятельности

<i>№ n/n</i>	<i>Вид коммуникаций</i>	<i>Уровень коммуникаций</i>	<i>Условное обозначения</i>	<i>Наименование</i>
1.	микро	межличностная	ИпИ	копирование образца
2.	микро	межличностная	ИдИ	беседа
3.	микро	межличностная	ИуИ	команда
4.	микро	групповая	ИпГ	референция (референтная группа)
5.	микро	групповая	ИуГ	руководство коллективом
6.	микро	массовая	ИпМ	социализация
7.	микро	массовая	ИуМ	авторитаризм
8.	миди	групповая	ГпГ	мода
9.	миди	групповая	ГдГ	переговоры
10.	миди	групповая	уГ	групповая иерархия
11.	миди	массовая	ГпМ	адаптация к среде
12.	миди	массовая	ГуМ	руководство обществом
13.	макро	массовая	МпМ	заимствование достижений
14.	макро	массовая	МдМ	взаимодействие культур
15.	макро	массовая	МуМ	информационная агрессия

Виды коммуникационной деятельности. Микро-коммуникация. Ее содержание достаточно очевидно.

На межличностном уровне - это либо усвоение форм поведения, умений, внешних атрибутов выбранного образца для подражания - копирование образца, либо обмен идеями, доводами, предложениями между собеседниками - дружеская или деловая беседа, либо указания для исполнения их подчиненному - команда.

На групповом уровне возможны: референция (то же подражание, но не отдельному человеку, а социальной группе, с которой индивид желает себя идентифицировать), или руководство коллективом - менеджмент, организация, лидерство в группе;

На массовом уровне коммуникационные действия служат: для социализации (освоения человеком общепринятых в данном обществе норм, верований, идеалов, чтобы «быть как все»), либо авторитаризма (деспотического управления массами подвластных людей (абсолютизм, тирания, самодержавие - политические формы авторитаризма)).

Миди - коммуникация включают такие социально-коммуникационные явления, как:

мода - основанная на подражании передача в социальном пространстве вещественных форм, образцов поведения и идей, эмоционально привлекательных для социальных групп;

переговоры - обычный способ разрешения конфликтов и достижения соглашений между социальными группами;

групповая иерархия складывается в крупных учреждениях (управленцы - рабочие), в армейских подразделениях, в сословно-кастовых обществах, где контакты между группами четко регламентированы;

адаптация к среде превращается в коммуникационную проблему для национальных диаспор, живущих среди чужеземцев; для иноверцев, например, мусульман среди христиан; для революционеров-подпольщиков и т.п.;

руководство обществом осуществляется со стороны творческих групп, генерирующих мировоззренческие смыслы, определяющие духовную жизнь общества. Мировоззренческие смыслы - это знания, объясняющие наблюдаемые явления, происхождение человека и Вселенной, смысл человеческой жизни, идеалы, нормы и стимулы социальной деятельности. Социальные группы, вырабатывающие эти смыслы и коммуникационные сообщения, в которых они запечатлены, оказываются в центре духовной жизни общества. Эти центры смещаются по ходу социально-культурной эволюции.

Макро-коммуникационные формы коммуникационного взаимодействия - заимствование достижений (М п М),

взаимодействие культур (М д М) и информационная агрессия (М у М), хорошо просматриваются в тысячелетней истории взаимодействия государства Российского и Европы. Следует отметить, что понятия микро-, миди-, макро-коммуникация не совпадают с понятиями межличностная, групповая, массовая коммуникация, хотя и пересекаются с ними.

Формы коммуникационной деятельности, представленные в таблице 4.2, отображают зависимость участвующих субъектов и их коммуникационных ролей. Они могут иметь разное содержательное наполнение: в частности, служить как укреплению сотрудничества и консенсуса между участниками коммуникации, так и выражать конфликтные отношения, борьбу взглядов, недоверие. В таблице 4.3 приведены примеры сотрудничества и конфликтов в различных формах коммуникационной деятельности.

Как видно из таблицы, наиболее «миролюбивой» формой является подражание: здесь нет почвы для конфликтов во всех видах коммуникации. Наиболее «воинственно» управление, где представлены такие способы императивного принуждения, как приказ, цензура, информационная война, контрпропаганда, культурный империализм и другие явления коммуникационного насилия. Правда, в современных демократических обществах, все большее распространение получает манипулятивное управление, подменяющее конфликтогенное командное принуждение мягкими психологическими технологиями, создающими у реципиента иллюзию свободы выбора и сотрудничества с коммуникантом (реклама, паблик рилешенз, имиджмейкерство).

Диалоговая коммуникация в наибольшей степени соответствует социально-психологической природе людей и поэтому она приносит наибольшее удовлетворение участникам. Именно диалог, образуя общность «МЫ», создает почву для совместной творческой деятельности, для дружеского общения, для раскрытия и развития личностного потенциала партнеров. Диалог на уровне микрокоммуникации становится формой душевной дружбы и эффективного делового сотрудничества, что не отрицает принципиальных споров и расхождения во мнениях. На уровне мидикоммуникации возможно диалогическое сотрудничество между различными социальными группами, в том числе - диалог с властью, что опять-таки не отменяет соперничества и полемических дискуссий между оппонентами. Для достижения национального согласия и международного сотрудничества решающее значение имеет макрокоммуникационный диалог, участниками которого становятся народы, государства, цивилизации.

Таблица 4.3

Сотрудничество и конфликты в формах коммуникационной деятельности

Форма коммуникационной деятельности	Вид								
	МИКРОКОММУНИКАЦИЯ		МИДКОММУНИКАЦИЯ			МАКРОКОММУНИКАЦИЯ			
	сотрудничество	конфликт	сотрудничество		конфликт	сотрудничество	конфликт	конфликт	
Подражание	ИпИ	ИпГ	ИпМ	—	ГпГ	ГпМ	—	МпМ модернизация, вестернизация, заимствование достижений	—
	обучение ремеслу, искусству, языку, профессионализация, социализация		мода, адаптация, ассимиляция			—	—	—	—
Управление	ИуИ	ИуГ	ИуМ	ИуИ	ИуМ	ИуГ	ИуГ	ГуМ	Мум информационная война, культурный империализм
	внушение, убеждение, лидерство в группе, просвещение, пророчество, харизма		приказ, авторитаризм, диктатура		школьное образование, реклама, паблик рилейшенз, пропаганда		бюрократия цензура, засекречивание, контрпропаганда		—
Диалог	Иди дружба, деловое общение, консультация	Иди полемика, спор, ссора	Иди деловые переговоры, конференции	ГдГ	ГдГ	ГдГ	ГдГ	МдМ международное сотрудничество, диалог культур	МдМ межэтнические конфликты, конфронтация

Категория «**коммуникация**» часто отождествляется с категорией «**общение**». Это отождествление происходит само собой в англоязычных текстах, где кроме *communication* нет другого слова для перевода русского слова «**общение**». Однако отождествляя категории «общение» и «социальная коммуникация» можно утратить важные аспекты категории «общения», упущенные коммуникационными теориями. Обычно общение включается в практическую деятельность людей (совместный труд, познание, игра), хотя отмечается и возможность обособления общения в самостоятельную активность, удовлетворяющую потребности человека в контактах с другими людьми, т. е. коммуникационную потребность. В общем случае различаются три стороны, или три плана общения:

А. Перцептивная сторона - взаимное восприятие, стремление к пониманию мотивов поведения партнеров;

Б. Коммуникативная сторона - обмен высказываниями, знаковыми сообщениями;

В. Интерактивная сторона - обмен не только словами, но и действиями согласно принятой программе совместной практической деятельности.

Может показаться, что общение представляет собой сумму трех различных процессов: **перцепции** (познания людьми друг друга) + **коммуникации**, принимаемой как вербально-словесно-речевая деятельность + **совместных целенаправленных действий**. Однако, такое представление грешит серьезными упрощениями:

во-первых, коммуникативная сторона сводится к вербальной коммуникации, состоящей в обмене высказываниями, и упускается из виду бессловесное общение между людьми;

во-вторых, учитывая случай превращения коммуникации в содержание общения, когда выпадает сторона В, следовало бы констатировать обязательность присутствия во всех случаях общения акта перцепции и факультативность сторон Б и В;

в-третьих, интеракция т. е. совместная трудовая деятельность, может быть в виде физического труда (материальное производство) или в виде умственного труда (духовное производство); это разграничение принципиально важно, потому что совместное духовное производство по сути дела сливается с вербальной коммуникацией между участниками (например «мозговая атака», научная полемика, соавторство публикаций), а в случае материального производства такого слияния нет;

в-четвертых, эта формула вообще не пригодна для письменного общения или для электронной коммуникации.

В результате простая арифметическая формула: O (общение) = A (перцепция) + B (коммуникация) + V (интеракция) превращается в более сложное логическое представление:

$$O = A \wedge (B \vee \bar{B}) \wedge (V \vee \bar{V}).$$

Которое трактуется следующим образом:

«общение представляет собой перцепцию A и (A - знак конъюнкции - логического умножения) вербальную коммуникацию B или (V - знак дизъюнкции - логического сложения) отсутствие таковой (\bar{B} - знак отрицания, логическое НЕ) и материальную интеракцию V или отсутствие таковой. Поскольку случай, когда нет ни B , ни V , исключается (общения быть не может), то остаются следующие варианты:

- 1. $O1 = A \wedge B \wedge V$ - материальный труд, сопровождаемый словесной коммуникацией;*
- 2. $O2 = A \wedge B$ - общение посредством словесной (вербальной) коммуникации, духовный труд, при котором $V = \bar{B}$;*
- 3. $O3 = A \wedge V$ - материальный труд без словесного сопровождения;*
- 4. $O4 = A \wedge \bar{B}$ - общение посредством несловесной (невербальной) коммуникации.»*

В самом деле, реальное коммуникационное действие во всех его формах - подражание, управление, диалог - обязательно включает восприятие партнерами друг друга, формирование их образов (имиджей) в сознании субъектов коммуникации и эмоциональное их переживание, т. е. перцепцию. Для эффективного управления или диалога важно предугадать реакцию реципиента на то или иное сообщение, нужно знать мотивы, которыми он руководствуется, его ожидания и коммуникационные навыки. С другой стороны, реципиент формирует свое отношение к коммуниканту: безразличие, доверие, симпатия и т. д. Короче говоря, коммуникант и реципиент «моделируют коммуникативно значимые особенности личности собеседника». Исходя из сказанного, следует отметить, что:

- 1) устная коммуникация: не бывает вне общения, в то время как общение может не включать словесную коммуникацию;
- 2) соотношение между устной коммуникацией и общением происходит в двух вариантах:
 - коммуникация - духовная составляющая материально-производственного общения (часть общения);
 - коммуникация исчерпывает содержание духовного общения (тождественна общению).
- 3) Устная коммуникационная деятельность есть духовное общение социальных субъектов. Эта дефиниция не

противоречит определению коммуникационной деятельности как движения смыслов в социальном пространстве.

- 4) Письменная коммуникация и электронная коммуникация совпадают с письменным общением, поскольку совместная материально-производственная деятельность исключается.

Таким образом, **общение**²² представляет собой сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека, включающий в себя: **коммуникативную**²³, **интерактивную**²⁴ и **перцептивную**²⁵ **стороны**. В настоящее время существует несколько теорий, объясняющих существо межличностного взаимодействия. К ним относятся: теория обмена, символический интеракционизм, теория управления впечатлениями, психоаналитическая теория.

Согласно **теории обмена (Дж.Хоманс)**, каждый из нас стремится уравновесить вознаграждение и затраты, чтобы сделать наше взаимодействие устойчивым и приятным, при этом в основе лежит свой прежний опыт. В ее основе лежат четыре принципа:

- чем больше вознаграждается определенный тип поведения, тем чаще он будет повторяться;
- если вознаграждение за определенный тип поведения зависит от условий, то человек будет стремиться их воссоздать;
- если вознаграждение велико, то человек готов затратить больше усилий для его получения;
- когда потребности человека близки к насыщению, он в меньшей мере готов прилагать усилия для их удовлетворения.

Эта теория рассматривает социальное взаимодействие как сложную систему обменов, обусловленных способами уравнивания вознаграждений и затрат. Высокие вознаграждения могут приводить в потере активности. С ее помощью могут быть описаны сложные виды взаимодействий: отношения власти, переговорный процесс.

Символический интеракционизм (Дж. Мид и Г.Блумер), предполагает, что поведение людей по отношению друг к другу и к предметам окружающего мира определяется значениями, которые они им придают. Когда мы приписываем значение чему-то, то оно

²² Краткий психологический словарь. М., 1985.

²³ Это обмен информацией между людьми.

²⁴ Это организация взаимодействия между индивидами.

²⁵ Это процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление взаимопонимания.

становится символом, т.е. понятием, действием или предметом, выражающим смысл другого понятия, действия или предмета. Интерпретация символа является основой для ответной реакции. Благодаря этому люди учатся одинаково интерпретировать значение определенных символов. Центральная идея данной концепции состоит в том, что личность формируется во взаимодействии с другими личностями. К ее недостаткам относят придание слишком большого значения символическим аспектам взаимодействий.

Управление впечатлениями (Э.Гофман). Согласно этой теории социальные ситуации взаимодействия подобны драматическим спектаклям, в которых люди ведут себя подобно актерам на сцене, используя «декорации» и «окружающую обстановку» для создания определенного впечатления о себе и других.

Л.И.Уманский выделил три возможные формы организации совместной деятельности:

- каждый участник делает свою часть общей работы независимо от другого;
- общая задача выполняется последовательно каждым участником;
- одновременное взаимодействие каждого участника со всеми остальными.

Здесь прослеживается связь взаимоотношений участников взаимодействия. Это тип взаимодействия (сотрудничество или соперничество) и степень выраженности взаимодействия (успешное или менее успешное сотрудничество).

Интерактивная сторона общения предполагает психологическое воздействие, происходит изменение личности под влиянием других людей (изменение взглядов, отношений, мотивов, установок, состояний). Изменения личности под влиянием других людей могут быть временными, преходящими или устойчивыми.

При взаимодействии осуществляется физический контакт, совместная организация пространственной среды и перемещение в ней, совместное групповое или массовое действие, вербальный и невербальный информационный контакт. Интерактивная сторона (взаимодействие) характеризуется:

- уместностью принятых управленческих решений;
- четким распределением обязанностей среди сотрудников;
- умелым разрешением конфликтов.

Перцептивная сторона общения. Взаимодействие невозможно без взаимопонимания. **Перцепция** – процесс восприятия, способствующий взаимопониманию участников

общения. Человек осознает себя через другого человека посредством определенных механизмов межличностной перцепции. К ним относятся:

- познание и понимание людьми друг друга (идентификация, эмпатия, аттракция);
- познание самого себя в процессе общения (рефлексия);
- прогнозирование поведения партнера по общению (каузальная атрибуция).

Здесь:

Идентификация – способ познания другого человека, при котором предположение о его внутреннем состоянии строится на основе попыток поставить себя на место партнера по общению.

Эмпатия – эмоциональное сопереживание другому.

Аттракция (привлечение) - форма познания другого человека, основанная на формировании устойчивого позитивного чувства к нему.

Рефлексия – механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять, как он воспринимается партнером по общению.

Каузальная атрибуция – механизм интерпретации поступков и чувств другого человека (выяснение причин поведения объекта). При изучении процесса каузальной атрибуции выявлены различные закономерности. Например, причину успеха люди приписывают себе, а неудачи - обстоятельствам. Общая закономерность состоит в том, что по мере роста значимости люди склонны искать причину случившегося в осознанных действиях личности. Успешное общение предполагает **обратную связь** – получение субъектом информации о результатах взаимодействия.

Перцептивная функция общения в совместной деятельности направлена на решение следующих задач:

- формирования содержания межличностного восприятия;
- содействия установлению взаимопонимания;
- обеспечения влияния участников совместной деятельности друг на друга.

Важным аспектом перцептивной функции является обеспечение влияния людей друг на друга, в результате чего меняются поведение, установки, намерения и оценки. Влияние бывает направленным (с помощью механизмов внушения и убеждения) и ненаправленным (механизмы заражения и подражания), существуют также прямое (требования предъявляются открыто) и косвенное (направленное на окружающую среду, а не на объект) влияния. Таким образом,

перцептивная сторона (восприятие, познание и взаимопонимание) включает:

- познание себя в процессе общения;
- познание и понимание собеседника;
- прогнозирование поведения партнера по общению.

Коммуникативная сторона (обмен информацией) характеризуется:

- умением устанавливать психологический контакт;
- учетом особенностей коммуникативного воздействия;
- аргументированностью, логичностью и адекватностью ситуации общения;
- эффективностью использования вербальных и невербальных средств общения.

Из всех видов коммуникаций межличностные сталкиваются с самым большим количеством барьеров, препятствующих эффективному восприятию информации получателем. Выделяют три типа барьеров: личностные, физические и семантические.

Личностные барьеры — коммуникативные помехи, порождаемые человеческими эмоциями, системами ценностей, неумением слушать собеседника, различия в образовании, поле, расе, социально-экономическом статусе, потребностях, интересах, накопленном опыте, психологическая несовместимость лиц, участвующих в коммуникации.

Физические барьеры представляют собой коммуникативные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций. Окружающая обстановка, шумы, невербальные средства коммуникаций способны препятствовать или, наоборот, содействовать восприятию, пониманию и усвоению передаваемой информации. Исследование коммуникаций в пространстве называют проксемикой (взаимодействие человека и окружающей физической среды). Установление межличностной дистанции влияет на результат коммуникации.

Семантические барьеры означают различные значения, приписываемые разными людьми одним и тем же символам. Символы многозначны, и при выборе одного из них может возникнуть непонимание. Используемые в коммуникациях ограничения сужают возможность интерпретации и понимания сообщений и приносят субъективность в толкование и оценку информации.

Проводимые исследования эффективности коммуникаций дали ошеломляющие результаты — совпадение понимаемых проблем рядовыми исполнителями и руководителями составляет менее 1/3.

Эффективность обмена информацией достигается только в том случае, когда одна сторона передает информацию, а другая - правильно ее воспринимает. В последнее время под эффектом коммуникации понимают изменения в поведении получателя, которые происходят в результате приема сообщения.

Каждому человеку присущ свой собственный стиль общения (**коммуникативный стиль**), который накладывает вполне узнаваемый, характерный отпечаток на его поведение и общение в любых ситуациях, отражает именно особенности общения человека, характеризующие его общий подход к построению взаимодействия с другими людьми.

Понятие **коммуникативного стиля** обозначает привычные, устойчивые способы поведения, присущие данному человеку, которые он использует при установлении отношений и взаимодействии с другими людьми.

Понимание собственного коммуникативного стиля и умение распознавать стиль партнера по коммуникации — важные характеристики *коммуникативной компетентности*.

Большинство исследователей стилей деятельности и общения разделяют следующие методологические установки:

- стиль представляет собой проявление целостности индивидуальности;
- стиль связан с определенной направленностью и системой ценностей личности;
- стиль выполняет компенсаторную функцию, помогая индивидуальности наиболее эффективно приспособиться к требованиям среды.

К анализу стилей межличностного взаимодействия обращались многие выдающиеся психологи. Рассмотрим идеи некоторых из них.

Известный австрийский психолог *Альфред Адлер* ввел в психологию понятие **жизненного стиля**, рассматривая его как *уникальное соединение черт, способов поведения и привычек, которые, взятые в совокупности, определяют неповторимую картину существования индивида*.

По мнению Адлера, жизненный стиль формируется у ребенка уже в возрасте 4 или 5 лет и настолько прочно закрепляется, что впоследствии почти не поддается серьезным изменениям и становится главным стержнем поведения человека.

Каждый человек в своей жизни, согласно Адлеру, поставлен перед тремя неизбежными проблемами:

- **профессиональная проблема**: как найти занятие, которое позволило бы выжить в сложном социальном мире;

- **проблема сотрудничества и дружбы:** как занять такое положение среди других людей, которое позволило бы сотрудничать с ними и пользоваться совместно преимуществами сотрудничества;
- **проблема любви:** как приспособиться к тому факту, что продолжение и развитие жизни человечества зависит от нашей любовной жизни.

Все они взаимосвязаны. На основании способов решения этих трех главных жизненных задач, Адлер предложил типологию жизненных стилей, оговариваясь при этом, что он не рассматривает людей как типы, потому что у каждого человека свой, индивидуальный стиль жизни, а выделяемые им типы установок - лишь концептуальное средство для лучшего уяснения понятия.

В своей классификации ученый использует в качестве переменных две движущие силы развития личности - *социальный интерес* и *степень активности*. **Социальный интерес** проявляется в сотрудничестве с другими людьми ради общего успеха. Его противоположностью является *эгоистический интерес*. **Степень активности** имеет отношение к тому, как человек подходит к решению жизненных проблем. Как считал Адлер, каждый человек имеет определенный энергетический уровень, в границах которого он решает свои жизненные проблемы и который может варьироваться у разных людей от вялости, апатичности до постоянной неистовой активности. Степень активности играет конструктивную или деструктивную роль только в сочетании с социальным интересом. Эти два измерения позволяют выделить следующие типы жизненных установок:

- *управляющий тип* — люди самоуверенные и напористые, с незначительным социальным интересом. Они активны, но их поведение не предполагает заботы о благополучии других. Для них характерна установка превосходства над внешним миром. Сталкиваясь с основными жизненными задачами, они решают их в агрессивной, антисоциальной манере;
- *берущий тип* — люди с подобной установкой относятся к внешнему миру паразитически, удовлетворяют большую часть своих потребностей за счет других. У них нет социального интереса, но, обладая низкой степенью активности, маловероятно, что они причинят вред другим;
- *избегающий тип* — у людей этого типа нет ни достаточного социального интереса, ни активности, необходимой для решения своих собственных проблем, для них характерно социально-бесполезное поведение;

- *социально-полезный тип* — люди, соединяющие в себе высокую степень социального интереса и высокий уровень активности. Они проявляют истинную заботу о других, заинтересованы в общении с ними, осознают, что решение жизненных задач требует сотрудничества, личного мужества и готовности помогать другим людям.

Введенный Адлером фактор социального интереса позволяет выделить и **установки межличностного взаимодействия:**

- индивидуалистическое стремление к социальному превосходству над другими может быть рассмотрено как вариант борьбы против других людей с целью стать выше их;
- социальное тяготение равных индивидов друг к другу предполагает интерес к другим людям, участие по отношению к ним (полезная сторона) или их использование (неполезная сторона).

Стили поведения в межличностных отношениях, лишь намеченные в концепции Адлера, получили глубокое исследование и развитие в работах психолога *Карен Хорни*. Основной тезис ее подхода заключается в следующем: *в целях достижения чувства безопасности в окружающем мире, снижения тревоги человек прибегает к разным защитным стратегиям*. Каждой стратегии сопутствует определенная основная ориентация в отношениях с другими людьми:

- *ориентация на людей, или уступчивый тип*. Этот тип предполагает такой стиль взаимодействия, для которого характерны зависимость, нерешительность, беспомощность. Человеку уступчивого типа необходимо, чтобы в нем нуждались, любили и защищали его, руководили им. Подобные люди завязывают отношения с целью избежать чувства одиночества, беспомощности или ненужности, однако за их любезностью может скрываться подавленная потребность вести себя агрессивно;
- *ориентация от людей, или обособленный тип*. Для этого типа характерна установка никоим образом не дать себя увлечь, идет ли речь о любовном романе, работе или отдыхе. В результате человек такого типа утрачивает истинную заинтересованность в людях, привыкает к поверхностным наслаждениям. Для данного стиля характерно стремление к уединенности, независимости и самодостаточности;
- *ориентация против людей, или враждебный тип*. Этот стиль характеризуется доминированием, враждебностью, тягой к эксплуатации. Враждебный тип способен действовать тактично и дружески, но его поведение в итоге всегда нацелено на

обретение контроля и власти над другими, все направлено на повышение собственного престижа, статуса или на удовлетворение личных амбиций.

По мнению Хорни, каждый из нас когда-либо применял эти стратегии в межличностных отношениях. Как у здоровой, так и у невротической личности все они находятся между собой в состоянии конфликта. Однако у здоровых людей этот конфликт не несет в себе такого эмоционального заряда, как, например, у больных неврозами. Здоровому человеку присуща большая гибкость, он способен менять стратегии сообразно обстоятельствам. Невротик же, когда решает встающие перед ним вопросы или строит отношения с другими, не в состоянии сделать правильный выбор между этими тремя стратегиями.

Различные коммуникативные стили исследовались американским психологом *Вирджинией Сатир*, акцентировавшей внимание на описании **паттернов коммуникации**, т.е. используемых вербальных и невербальных знаков и приемов. Сатир исходила из предположения, что *изменение внешних поведенческих реакций может помочь в изменении отношения человека к самому себе, прежде всего, повысить его самооценку*. Для этого необходимо как можно точнее представить, почувствовать, какие именно модели поведения — интонации, движения и позы тела, выражение лица и характерная лексика — соответствуют тому, или иному стилю. Она выделяет четыре достаточно устойчивых паттерна, в описании установок которых очевидно влияние Хорни:

- *плакатор (угодливый тип)*. Его внутренняя установка: «я — ничтожество». Плакатор всегда говорит, как бы заискивая, пытаясь благодарить, извиняться; он никогда не выражает несогласия независимо от предмета разговора. Изъясняется он так, как будто ничего не может сделать сам и должен иметь кого-нибудь в качестве наставника;
- *блеймер (обвиняющий тип)*. Внутренняя установка этого типа: «я одинок, я неудачник». Блеймер — это диктатор, хозяин, тот, кто находит ошибки. Он ведет себя как человек, превосходящий всех; кажется, что он говорит: «все было бы прекрасно, если бы не ты». Голос его грозен, напряжен, часто пронзителен и громок;
- *компьютер (безэмоциональный тип)*. Внутренняя установка такого типа: «я чувствую себя уязвимо». Он всегда очень корректен, разумен, спокоен, хладнокровен и собран, в нем не заметна ни одна эмоция. Голос его невыразителен, глух, монотонен; словарь насыщен абстракциями;

- *дистрактор (неуместный тип)*. Его внутренняя установка: «никому до меня нет дела, для меня нигде нет места». Что бы ни говорил и ни делал дистрактор, это не относится к тому, что говорит или делает кто-то другой, дистрактор никогда не отвечает по существу. Его голос может быть певучим, ударения в словах часто неправильны, интонации могут повышаться и понижаться совершенно без причин, потому что он ни на чем не фокусируется.

По мнению Сатир, способы коммуникации усваиваются человеком в раннем детстве. Пытаясь найти свой собственный путь в сложном и часто угрожающем мире, ребенок использует тот или иной стиль, после достаточно длительного пользования которым он уже более не может отличать свои реакции от чувства собственного достоинства или чувства своей индивидуальности. Использование моделей поведения плакатора, блеймера, компьютера и дистрактора в той или иной степени укрепляет в человеке чувство низкой самооценки и приниженности. Альтернативой этим типам, по мысли Сатир, является конгруэнтное поведение, при котором все составляющие сообщения соответствуют друг другу: голос произносит слова, соответствующие выражению лица, положению тела, интонациям. Взаимоотношения протекают легко, свободно и честно, и чувство собственного достоинства не подвергается таким испытаниям, как в описанных четырех случаях.

Подобно Хорни, признающей гибкость использования разных ориентаций в качестве показателя здоровой личности, Сатир также считает, что можно с равным успехом «плакатировать», если вам угодно, «блеймировать», если вам это нравится, быть «компьютером» или «дистрактором», если вам это нужно. Разница между уродливым и нормальным паттернами состоит лишь в том, что вы знаете, что делаете, и готовы ко всем возможным последствиям.

Описанные схемы поведения находят свое проявление в продуктивном или непродуктивном коммуникативном стиле. В основу различения этих двух стратегий контакта может быть положена **ценностная ось** «отношение к другому как к ценности — отношение к другому как к средству».

Первый полюс конституирует **отношение к партнеру как к ценности**. В этом отношении можно выделить моральную и психологическую стороны. Моральная сторона состоит в признании другого человека в качестве свободного, ответственного, имеющего право быть таким, каков он есть. Психологическая сторона состоит в стремлении к сотрудничеству, равноправным партнерским отношениям, к совместному решению

возникающих проблем, в готовности понять другого, умении децентрироваться, видеть человека во всей его многосложности, уникальности, изменчивости. В поведенческом плане это установка на диалог и сотрудничество.

Второй полюс характеризуется *отношением к партнеру как к средству*, объекту, орудию достижения своих целей: нужен — привлечь, не нужен — отодвинуть, мешает — убрать. Подобная установка базируется на ощущении собственного превосходства над другими в чем-либо, доходящем до чувства собственной исключительности. В психологическом плане эта позиция проявляется в эгоцентризме — непонимании другого, отсутствии попыток увидеть ситуацию его глазами, в упрощенном, одностороннем видении своего партнера, в использовании стереотипных представлений, расхожих суждений о нем. В поведенческом плане — это опора на однонаправленность воздействия, его монологичность с использованием стандартных, привычных, автоматических приемов.

Большинство случаев взаимодействия людей между собой находится *между описанными полюсами*. В чистом виде объектное отношение проявляется нечасто, поскольку вызывает моральное осуждение со стороны окружающих и, кроме того, часто технологически невыполнимо, так как приходится считаться с сопротивлением адресата воздействия, отстаивающего свое право на субъектность.

Каждый человек оказывается перед *проблемой выбора своей собственной позиции*, своего «участка на оси». Для описания взаимопереходов между полюсами психологи предлагают выделить несколько уровней, каждый из которых соответствует определенной стратегии межличностного взаимодействия.

Доминирование. Отношение к другому как к вещи или средству достижения своих целей, игнорирование его интересов и намерений, стремление обладать, распоряжаться, получить неограниченное одностороннее преимущество. Стереотипное представление о другом, открытое без маскировки императивное воздействие: от насилия, подавления, господства до внушения, приказа с использованием грубого простого принуждения.

Манипуляция. Возникает на том этапе, когда открыто переиграть соперника уже не удастся, а полностью подавить нет возможности. При этом сохраняется тенденция игнорирования его интересов и намерений, однако стремление добиться своего происходит с оглядкой на производимое впечатление. Воздействие скрытое с опорой на автоматизмы и стереотипы, с привлечением сложного опосредованного давления. Наиболее частые способы воздействия — провокация, обман, интрига, намек.

Соперничество. Партнер представляется опасным и непредсказуемым, с силой которого приходится считаться, но основная задача — переиграть его. Если манипуляция строится на маскировке как цели воздействия, так и самого факта воздействия, то соперничество допускает признание факта воздействия, но цели еще скрываются. Интересы другого учитываются в той мере, в какой это диктуется задачами борьбы с ним.

Партнерство. Отношение к другому, как к равному, с кем надо считаться, но в то же время стремление не допустить нанесения ущерба себе, раскрывая цели своей деятельности. Отношения равноправные, но осторожные, основанные на согласовании интересов и намерений. Способы воздействия строятся на договоре, который служит, и средством объединения, и средством оказания давления.

Содружество. Отношение к другому, как к самоценности. Стремление к объединению в совместной деятельности для достижения близких или совпадающих целей. Основной инструмент воздействия уже не договор, а согласие (консенсус).

К **продуктивному стилю взаимодействия**, строго говоря, могут быть отнесены лишь последние две установки. Этот стиль понимается как плодотворный контакт в межличностном взаимодействии, способствующий установлению отношений взаимного доверия, раскрытию личностных потенциалов и достижению эффективных результатов совместной деятельности.

Продуктивный стиль не существует между людьми изначально, он **устанавливается**, требуя от участников коммуникации значительных психологических и энергетических затрат. К сожалению, люди часто не могут приспособиться друг к другу, прийти к согласию, преодолеть психологические барьеры, установить доверительные отношения. Иногда, достигнув доверия на первых этапах развития отношений, они не способны сохранить его. Результатом является переход к *непродуктивному стилю взаимодействия*, блокирующему реализацию личностных потенциалов и достижение оптимальных результатов совместной деятельности; в нем находят воплощение первые три установки на шкале межличностных отношений.

Выделяют несколько основных критериев продуктивности стиля межличностного взаимодействия:

- *по характеру активности в позиции партнеров*: в продуктивном — оба партнера как соучастники деятельности занимают активную позицию; в непродуктивном — имеет место, активная позиция ведущего партнера и пассивная позиция подчинения — ведомого;

- *по характеру выдвигаемых целей*: в продуктивном — партнеры совместно разрабатывают как близкие, так и дальние цели; в непродуктивном — доминирующий партнер сообщает только о ближайших целях, не обсуждая их с подчиненным;
- *по характеру ответственности*: в продуктивном — за результаты деятельности ответственны все участники взаимодействия; в непродуктивном — всю ответственность несет доминирующий партнер;
- *по характеру отношений, возникающих между партнерами*: в продуктивном — доброжелательность и доверие; в непродуктивном — агрессия, обида, раздражение.

Каждая стратегия построена на использовании конкретных поведенческих моделей. Стратегия партнерского взаимодействия предполагает владение такими механизмами взаимопонимания, как децентрация; эмпатия; точность и ясность в выражении потребностей, чувств, эмоций; искренность.

Децентрация представляет собой психологическую способность *отойти от своего Я и приблизиться к Я другого человека, встать на точку зрения другого, посмотреть на мир его глазами*. Децентрация в коммуникации характеризуется тем, что отправитель предвидит расшифровку получателя, принимает во внимание его точку зрения и кодирует на условиях получателя. Аналогично этому, децентрация получателя заключается в том, что он слушает и расшифровывает на условиях отправителя. Противоположностью децентрации является *эгоцентризм*. Эгоцентрик — человек, у которого снижена или полностью отсутствует способность ориентации на другого, о чем он может даже и не подозревать. Крайний эгоцентризм может служить серьезным препятствием в коммуникации. Если один из участников коммуникации — эгоцентрик, то ее успешное протекание возможно только в том случае, если другой участник наделен развитой способностью к децентрации. Это часто происходит, например, в случаях общения ребенка и взрослого.

Механизм децентрации лежит в основе **эмпатии** — сложнейшего средства межличностного общения. Кратко определить эмпатию можно как *понимание другого посредством эмоционального проникновения в его внутренний мир, чувства и мысли*. Быть в состоянии эмпатии означает воспринимать внутренний мир другого точно, с сохранением эмоциональных и смысловых оттенков, но при этом не переходить к состоянию идентификации с другим (т.е. не занимать позицию «я точно такой, как ты», «я = ты»). При эмпатии наше уважение к другому проявляется в нашем внимании к нему, полностью направленном

на то, о чем нам говорят в данный момент. Очень легко подменить эмпатию советом, поучением, подбадриванием, сочувствием, выпрашиванием или рассказыванием историй о самом себе. Все приведенные способы оказания поддержки могут быть важны сами по себе, но прямого отношения к эмпатии не имеют, более того, будучи неудачно использованы, они могут вызвать у собеседника острое чувство непонимания, эмоциональное отторжение.

Компетентность коммуникатора и состоит в том, чтобы почувствовать, когда требуется эмпатия, а когда нет. Одним из признаков такой потребности могут служить очень сильные эмоциональные переживания собеседника, окрашивающие его сообщение. Повторим еще раз: при эмпатии мы не берем на себя ответственность за переживаемые нашим партнером чувства, мы не демонстрируем согласия с ними, мы надеваем «сочувствующие уши» и этим создаем атмосферу взаимопонимания. Способность к эмпатии предполагает не только психологическую чуткость как личностную характеристику, но и вполне определенные навыки, которые приобретаются и оттачиваются на практике. Соответственно основными приемами эмпатии являются: эмпатическое выслушивание, включая «отзеркаливание» фраз собеседника (т.е. их точное повторение); их перефразирование; сообщение партнеру о переживаемых им эмоциях и чувствах; указание на смысл переживаемого им.

Таким образом, коммуникативные стили проявляются прежде всего как набор определенных действий, умений и навыков, соответствующих психологической направленности личности.

4.2. Организация коммуникативного пространства.

Системная оценка, качество коммуникаций.

Организационные коммуникации. “Жесткие” и “мягкие” межличностные коммуникации

Все модели, с которыми мы познакомились выше, рассматривают разные аспекты **коммуникативного пространства**, представляющего собой базовое понятие для анализа коммуникации.

Коммуникативное пространство структурировано *первичными и вторичными коммуникативными процессами*. Вторичные (или послеконмуникативные) процессы связаны с обсуждением и распространением информации, впервые полученной по первичному процессу. Только тот первичный коммуникативный процесс имеет успех, который затем продолжается во вторичных

процессах. Все коммуникационные процессы протекают в рамках того или иного коммуникационного канала.

Коммуникационный канал - это реальная или воображаемая линия связи (контакта), по которой сообщения движутся от коммуниканта к реципиенту. Наличие связи - необходимое условие всякой коммуникационной деятельности, в какой бы форме она ни осуществлялась (подражание, управление, диалог). Коммуникационный канал предоставляет коммуниканту и реципиенту средства для создания и восприятия сообщения, т. е. знаки, языки, коды, материальные носители сообщений, технические устройства.

Важно обратить внимание на то, что коммуникационные каналы обеспечивают движение не смыслов, а только материального воплощения сообщений, которое выражает смысловое содержание. Причем, движение происходит в физическом (материальном) пространстве и в астрономическом времени. Коммуникационная же деятельность, как известно, представляет собой движение смыслов в социальном пространстве, и результатом этой деятельности является распространение просвещения, формирование общественного мнения и общественных настроений и т. д. Коммуникационная деятельность суть деятельность духовная, но для ее реализации нужны материально-технические средства, в качестве которых выступают коммуникационные каналы. Итак, коммуникационные каналы - материальная сторона социальной коммуникации.

Естественные коммуникационные каналы - это каналы, использующие врожденные, естественно присущие человеку средства для передачи смысловых сообщений в физическом пространстве. Таких каналов два: невербальный (несловесный) и вербальный (словесный).

Невербальный канал - древнейший из коммуникационных каналов, возникший в ходе биологической эволюции задолго до появления человека. Он представляет собой наследие зоокоммуникации, свойственной высшим животным. Содержание зоокоммуникации - демонстрация переживаемых эмоциональных состояний - гнев, боль, страх и т. д. Животными используются звуковые сигналы, позы, движения, напоминающие жесты. Невербальный канал активно используется в процессе микрокоммуникации между людьми, и мы специально рассмотрим его особенности.

Вербальный канал доступен только роду человеческому, обладающему речевой способностью, способностью пользоваться естественным языком. Формирование речевой способности (и

соответственно - вербального коммуникационного канала) происходило в процессе антропогенеза..

Потребность в искусственных коммуникационных каналах возникает тогда, когда коммуникант и реципиент лишены непосредственного контакта, не могут ни видеть, ни слышать друг друга, и в то же время существуют социально-культурные смыслы, нуждающиеся в передаче в социальном времени и пространстве. Эти смыслы связаны, во-первых, с передачей полезного практического опыта, во-вторых, с магическими верованиями первобытных людей. Для удовлетворения этой первичной коммуникационной потребности использовались два искусственных канала, которые появились если не одновременно, то сравнительно скоро после формирования неантропов:

- канал иконических документов - графические и живописные изображения;
- канал символьных документов - амулеты, украшения, талисманы, статуэтки, имеющие сокровенный магический смысл, а также языческие идолы и вообще изображения богов.

Невербальный и вербальный каналы в их неразрывном единстве послужили исходной базой для формирования устной коммуникации; иконический и символьный каналы положили начало документной коммуникации. Устная коммуникация и документная коммуникация - два рода социальной коммуникации, сыгравшие определяющую роль в становлении ороакустической (словесной) и книжной культуры. Исходные каналы дали толчок для появления новых искусственных каналов, которые по своему источнику делятся на две группы: художественные, возникшие в сфере искусства, и технические, возникшие в сфере техники.

В зависимости от материально-технического оснащения, т. е. от применяемых каналов, различаются рода социальной коммуникации - совокупность родственных коммуникационных каналов. Их три:

- устная коммуникация, использующая, как правило, одновременно и в неразрывном единстве естественные невербальные и вербальные каналы; ее эмоционально-эстетическое воздействие может быть усилено за счет использования таких художественных каналов, как музыка, танец, поэзия, риторика;
- документная коммуникация, применяющая искусственно созданные документы, первоначально - иконические и символьные, а впоследствии письменность, печать и различные технические средства для передачи смыслов во времени и пространстве;

- электронная коммуникация, основанная на космической радиосвязи, микроэлектронной и компьютерной технике, оптических устройствах записи.

Все три рода взаимодействуют друг с другом, образуя смешенные, гибридные коммуникационные каналы, которые появляются благодаря использованию различных технических средств в устной и документной коммуникации. Конечно, коммуникационные каналы эволюционировали не сами по себе, не спонтанно, а под действием социально-культурных и технико-экономических факторов, которые требуют особого разговора

В данном разделе мы лишь рассмотрим структурирование коммуникации, исходящее из особенностей канала: вербального, визуального и перформансного, *последний из которых объединяет первые два в рамках пространства.*

Как мы уже знаем, **невербальные коммуникации** — сообщения, посланные отправителем без использования устной речи как системы кодирования, например с помощью жестов, мимики, поз, взгляда, манер. Они выступают как средства коммуникации в той степени, в которой их содержание может быть интерпретировано другими.

Невербальное поведение человека связано с его психологическим состоянием и служит средством его выражения. Как бы человек ни старался, он не может удержаться от невербальных сообщений. Невербальное поведение помогает создать образ партнера по общению.

В основе невербальной коммуникации лежит информация, посланная отправителем без использования слов. Основное назначение невербальных средств состоит в дополнении и замещении речи, отражении эмоциональных состояний участников коммуникационного процесса. Она помогает отточить, скорректировать понимание вербального сообщения, усиливает эмоциональную насыщенность сказанного. Невербальное поведение поддерживает оптимальный уровень психологической близости между общающимися, выступает в качестве показателя статусно-ролевых отношений.

Визуальная коммуникация. Человек получает информацию по всем имеющимся у него каналам. Но часть из них носит особый характер для общения. Это, в первую очередь, визуальная и вербальная коммуникации. Еще Ницше в своих афоризмах написал: "Люди свободно лгут ртом, но рожа, которую они при этом корчат, все-таки говорит правду". Эти слова достаточно точно передают как автономный характер передачи информации по визуальному каналу, так и то, что мы не умеем в равной степени контролировать

визуальный канал, как это делается с каналом вербальным. По подсчетам исследователей 69% информации, считываемой с экрана телевизора, приходится на визуальную коммуникацию. Владение языком тела все время записывается в правила поведения для западных политиков. Человек обязательно должен выдавать определенную информацию невербальным способом, чтобы его не воспринимали отрицательно. Необходимо отметить, что визуальная коммуникация включает в себя также визуальный облик человека, а не только его слова. Специалисты пишут, что ваша одежда может быть очень информативной по отношению к рассказу о вашей личности и вашей эмоциональной приспособленности к жизни. Элери Сэмпсон строит такую таблицу использования языка тела:

Проверка языка и тела

- Как я использую свою улыбку?
- Стою ли я прямо?
- Есть ли у меня контакт глазами?
- Не выгляжу ли я нервным?
- Как я использую свои руки?
- Как я вхожу в комнату?
- Является ли мое рукопожатие сильным и деловым?
- Стою ли я очень близко или очень далеко к людям,
- когда говорю с ними?
- Дотрагиваюсь ли я до человека, когда говорю с ним?

Таблица 4.4

Таблица использования языка тела

<i>Позитивные сигналы</i>	<i>Негативные сигналы</i>
использование пространства	неиспользование пространства
спокойствие	нервность
стоять удобно	крутить объекты
сидеть асимметрично	указывать
контакт глазами	дотрагиваться до лица
открытые ладони	сжатые кулаки

Визуальная коммуникация порождает тексты, которые лучше воспринимаются и лучше запоминаются. При этом визуальные знаки также обладают своей долей условности.

Нейролингвистическое программирование, предположив, что у человека может быть тот или иной доминирующий канал коммуникации, предлагает ряд интересных правил для случая визуального канала. Например: чтобы успокоить собеседника, авторы предлагают подражать его языку тела.

В целом следует подчеркнуть, что визуальная коммуникация представляет собой порождение долговременных сообщений, и это одна из ее главных особенностей. С другой стороны, визуальная

коммуникация (за исключением письма) не имеет того же уровня кодификации, в ней часто сообщение создается совместно с грамматикой.

Мы также должны упомянуть одну из важнейших характеристик визуальной коммуникации, ради которой, вероятно, она часто и реализуется. Визуальная коммуникация не является столь же многозначной, как коммуникация вербальная. Это говорит о том, что она подлежит гораздо большему контролю. Одновременно ее долговременность позволяет передавать свое однозначное сообщение сквозь время. Добавьте сюда и информацию, которую несет цвет. Синий выступает как признак авторитетности. Поэтому полицейские во многих странах одеты в разные варианты именно этого цвета. Николай Серов (Российский институт цвета) строит следующую таблицу психологического воздействия цвета (табл. 4.5).

Таблица 4.5

Таблица психологического воздействия цвета

Розовый	нежный, внушающий таинственность
Красный	волевой, жизнеутверждающий
Кармин	повелевающий, требующий
Киноварь	подавляющий
Охра	смягчает рост раздражения
Коричневые тона	действуют вяло, инертно
Коричнево-землистый	стабилизирующий раздражение
Темно-коричневый	смягчающий возбудимость
Оранжевый	теплый, уютный
Желтый	контактирующий, лучезарный
Желто-зеленый	обновляющий, раскрепощающий
Пастельно-зеленый	ласковый, мягкий
Оливковый	успокаивающий, смягчающий
Чисто-зеленый	требовательный, освежающий
Сине-зеленый	подчеркивает движение, изменчивость
Серовато-голубоватый	сдержанный
Светло-синий	уводит в пространство, направляющий
Синий	подчеркивает дистанцию
Фиолетовый	углубленный тяжелый
Лиловый	замкнутый, изолированный
Пурпурный	изысканный, претенциозный
Белый	гасит раздражение
Серый	не вызывает раздражения
Черный	не способствует сосредоточению

При этом автор считает, что при выборе цвета одежды для деловых (активных) женщин не подойдут сиреневые, голубые или желтые тона, поскольку активность понимается им как чисто "мужское" качество.

Визуально мир организован достаточно жестко, и мы часто не знаем его закономерностей, поэтому и возникают те или варианты ошибок. Но одновременно умелое использование его приносит достаточно сильные результаты.

Вербальная коммуникация - коммуникации, осуществляемые с помощью устной речи как системы кодирования. Достоинства устных коммуникаций их быстрота, спонтанность и возможность широкого использования невербальных сигналов одновременно со словами.

Вербальная коммуникация носит главенствующий характер в любой области человеческой деятельности. Профессиональное владение речью становится важной составляющей успеха во множестве профессий. Мы говорим о вербальной коммуникации, а не о текстовой, поскольку текстом сегодня считается единица как вербальной, так и невербальной сферы. Эмоциональная оценка сообщения на 55% зависит от мимики докладчика, на 38% от фонетико-артикуляторных свойств речи и только на 7% — от лексического наполнения доклада".

Уже упомянутая нами Элери Сэмпсон приводит результаты исследований, в соответствии с которыми определены характеристики, позволяющие нам принимать решение о человеке при первой встрече:

- содержание - 7%,
- голос - 38,0%,
- внешность - 55,0% [541, р. 27].

Не только язык одежды, но и те или иные характеристики голоса становятся основными для нашего решения, "кто есть кто" перед нами. Она же приводит факторы, работающие на ваш имидж:

- 10% - то, как вы делаете свою работу;
- 30% - имидж и личный стиль;
- 60% - открытость и заметность (кто знает вас, какая у вас репутация, ваши контакты и признанные достижения).

Таким образом, с помощью вербальных коммуникаций передается информация, а невербальные коммуникации передают отношение к партнеру по сообщению.

Перформансная²⁶ коммуникация. Если вербальная коммуникация использует для передачи вербальный канал, визуальная - визуальный, то перформанс располагает свое сообщение в пространстве. Ритуалы - важная составляющая жизни любого общества. Одновременно со значениями, уже утраченными в веках, они несут в себе четкие коммуникативные указания.

Ричард Шехнер предложил четыре возможных перформансных трансформации театральности в ритуал и обратно:

Действительность 1 → ВСТРЕЧА/ОБМЕН → Действительность 2. Это рынок или поле битвы, где товары покупаются, получают деньги, захватывается территория. Здесь ритуалы основываются на фиксированных моделях действия, предопределяющих поведения. Развлекательно-театральный момент минимизирован. Задача как можно более эффективно пройти через "встречу/обмен" в действительность 2. Однако нет возможности предопределить все: базар — это место торга, шуток, распространения слухов. На поле битвы идет соревнование цвета, демонстрация силы. Даже война с точки зрения стороннего наблюдателя имеет сильный театральный элемент.

Действительность 1 → с помощью ПЕРФОРМАНСА → Действительность 2. Это ритуалы, которые вносят изменения в статус участников (инициация, свадьба), шаман также почитаем за его умения.

Ритуал → с помощью ТЕАТРА → Развлечение. Ритуалы, которые направлены на эффективность в одном контексте, могут стать развлечениями в другом. Все новые, в том числе и политические, ритуалы конструируются, чтобы стать развлечением и, возможно, искусством.

Развлечение → с помощью ТЕАТРА → Ритуал.

Виктор Тэрнер выделяет четыре фазы в их прохождении (по Р. Шехнеру):

- 1) *нарушение* нормированных отношений;
- 2) *кризис*, во время которого нарушение увеличивается;
- 3) *восстановительное действие*, которое может копировать и критиковать действия, приведшие к кризису;
- 4) *реинтеграция* (объединение разделенной социальной группы, а также признание или легитимизация раскола).

²⁶ Под перформансом Ричард Шехнер понимает действия одного человека или группы перед другим человеком или группой, т.е. центральной характеристикой здесь становится третье лицо, наблюдатель, зритель, наличие которого кардинальным образом меняет всю процедуру.

По его мнению, базовая перформансная стратегия (сбор, перформанс, расставание) содержит драматическую структуру:

Нарушение → Кризис → Восстановление → Реинтеграция

Конфликтность в этой схеме носит согласованный характер — внутри перформанса. Поскольку аудитория является его обязательным элементом. Поскольку любой перформанс строится на предварительной репетиции, подготовке, то в этом случае происходит отбор тех или иных вариантов в соответствии с инвариантом. Этот инвариант может даже не существовать до того и создаваться в ходе репетиции. Но этот процесс отбора создает принципиально знаковую характеристику. Знаковость возникает в процессе отбора наиболее эффективных вариантов воздействия.

Завершив рассмотрения особенностей использования каналов коммуникации, перейдем непосредственно к вопросу анализа коммуникационных сетей.

Модель сетевого анализа коммуникационных сетей. В середине 1970-х гг. в теории коммуникации стал применяться новый подход, позволяющий анализировать отношения между элементами в коммуникативных структурах, которые рассматривались как составляющие коммуникационных сетей. При этом каждый элемент сети служит одновременно и передатчиком, и приемником сообщений, испытывает на себе воздействие всех других элементов сети. В соответствии с этим подходом сеть может пониматься как сеть полной системы (охватывающая всех индивидов в организации); сети групп (подсистем) — от 5 до 25 человек или более; личностные коммуникационные сети (между отдельными членами организации).

Зарождение этого научного подхода, получившего название сетевого анализа коммуникаций, связывают с исследованиями социально-психологических отношений в малых группах, проводившихся А. ***Бавеласом*** (1950), Г. ***Ливиттом*** (1951), М. ***Шоу*** (1954), а также с социометрическими исследованиями реальных сетей в организациях. В ходе исследований были выявлены два типа коммуникационных сетей — радиальные и взаимосвязанные, присущие любой организации (табл. 4.5).

Радиальные сети характеризуются, прежде всего, взаимодействием различных подразделений или малых групп, осуществляемым через отдельных своих членов. Такие сети характеризуются непостоянными, однако, весьма полезными для группы и организации в целом связями. Например, член малой группы осуществляет обмен информацией с другими малыми группами. Если данный индивид делится конфиденциальной информацией, возможны напряженность и конфликты; но, в то же время, это путь для проникновения деловой информации,

Таблица 4.5

Типы личностных коммуникационных сетей

<i>Тип</i>	<i>Содержание</i>	<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Радиальные	сети, в которых индивиды взаимодействуют с другими, не контактирующими друг с другом лицами	увеличенная степень открытости; большая информационная сила	неустойчивость
Взаимосвязанные	сети, в которых те, кто связан с данным индивидом, также взаимодействуют друг с другом	устойчивость; постоянный эффективный обмен информацией между членами сети	закрытость; могут создавать барьеры для свободного перетекания информации в организации

необходимой для нормального функционирования подразделения. Организация будет успешной только в том случае, если все подразделения объединены функциональными связями. Поэтому создание радиальных сетей в организации является одной из важных задач ее руководства.

Взаимосвязанные сети характеризуются устойчивыми связями внутри малой группы. С точки зрения получения и обработки деловой информации группа с взаимосвязанной сетью считается самодостаточной.

Благодаря многочисленным контактам между членами малой группы, постоянному обмену информацией и возможности ее быстрой проверки, члены группы пренебрегают внешними связями с другими группами и подразделениями и с недоверием относятся к получаемой извне информации, границы членства в группе становятся более жесткими. Такое состояние группы в конечном итоге отрицательно сказывается на процессах интеграции в организации, не способствует распространению и принятию норм корпоративной культуры. Разобщенность и недоверие — характеристики организации, в которой присутствуют в основном взаимосвязанные коммуникационные сети.

Коммуникационные сети в малых группах могут иметь различные конфигурации, что оказывает значительное влияние на процессы коммуникации и поведение членов организации. Рассмотрим некоторые конфигурации сетей в малых группах.

Каждая из коммуникационных сетей в малых группах приспособлена для решения определенных управленческих и производственных задач. Следует обратить внимание на положение лидера в группе. Функции лидера заключаются в обработке, коррекции информации и передаче ее другим членам малой группы “для исполнения”.

а) **“Круг”** — децентрализованная сеть в малой группе, что выражается в положении лидера, подобного всем членам группы. При такой форме сети информация циркулирует по кругу, постоянно обновляясь, и каждый член группы способен повлиять на общий ход коммуникационного процесса, а роль лидера заключается в регулировании циркулирующих потоков информации и соблюдении направления ее движения строго по кругу, исключении хаотичности. Сети такого типа наиболее эффективны при выполнении групповых задач, требующих творческого подхода, способствуют тому, что членов группы удовлетворяет их деятельность, поскольку соблюдаются формальное равенство в отношении принятия решений и демократизм в отношениях между членами группы и лидером. Многочисленные исследования, проведенные в малых группах,

показали, что в коммуникационной сети типа “круг” (например, “круглый стол”) резко снижается возможность возникновения деструктивных конфликтов.

б) **“Штурвал”** — сильно централизованная сеть, т.е. информационный лидер группы находится в центре, к нему сходятся все коммуникационные потоки. Данная сеть не предусматривает общения членов группы между собой. Эта сеть идеально подходит для выполнения группой достаточно простых задач с высокой скоростью, когда каждый член группы получает четкое задание и предоставляет информацию о его выполнении только лидеру, не получая никакой дополнительной информации со стороны. Как правило, при такой конфигурации возникает большое количество ошибок вследствие слабости обратных связей и невозможности взаимных коррекций ошибок между членами группы. При усложнении заданий или увеличении численности членов группы, постоянно связанных с лидером, у последнего наступает информационная перегрузка, что приводит к еще большему количеству ошибок и некачественному выполнению заданий. Коммуникационная сеть “штурвал” эффективна при жесткой централизации власти в руках руководителя или лидера и слабой включенности рядовых членов группы в процесс принятия управленческих решений.

в) **“Цепь”** — сеть со слабой централизацией. Такая сеть используется в условиях многозвенных технологий (при большом количестве последовательно выполняемых операций). Здесь лидер фиксирует лишь конечный результат и дает указание на выполнение следующего технологического цикла. Поскольку “цепь” содержит большое количество звеньев, происходит сильное искажение информации (обратная связь осуществляется последовательно через все звенья цепи к лидеру), когда, например, исполнитель (последнее звено цепи) вносит какое-либо предложение и оно проходит “по инстанциям” к высшему руководству, причем каждый следующий член сети может внести коррективы в это предложение. Такая сеть, в которой лидер фактически не может осуществлять эффективный контроль на всех участках, применима только в случае, когда члены группы сами заинтересованы в выполнении порученных заданий и контролируют действия своих ближайших “соседей”.

Например, сети типа “цепь” используются в японской системе организации производства “точно вовремя”. Здесь каждый исполнитель получает строго определенное количество деталей мелкими партиями; так, если сборщик должен собрать двадцать узлов, то он получает строго двадцать болтов. Если в этой партии попадется один некачественный болт, то сборщик не сможет

собрать один узел. Поскольку санкции осуществляются по конечному результату, то за некачественный болт ответственность должен нести сборщик. Поэтому он стремится сам контролировать деятельность рабочего, изготавливающего болты. Очевидно, что такой контроль возможен только при общей заинтересованности в результатах работы.

г) *“Игрек”*, или *“цепь со сторожем”* — сеть, имеющая разветвления. Здесь “сторож”, перерабатывающий информацию для лидеров, ставится на разветвлении сети. Присутствие “сторожа” исключительно важно для лидера, так как позволяет ему получать обобщенную информацию сразу из двух цепей без информационной перегрузки. Конфигурация “игрек” характерна, в частности, для линейных иерархических структур; в этом случае к руководителю поступает обобщенная информация о деятельности нескольких отделов от заместителя, помощника или диспетчера. При многих достоинствах разветвленных коммуникационных сетей они имеют ряд недостатков: наличие искажений в сетях и, самое главное, концентрация больших ресурсов информационной власти у “сторожей”, которые могут обобщать, перерабатывать и передавать информацию в нужном для них виде, что снижает значимость и возможности управления у руководителя или лидера. Например, руководитель поручает своему секретарю, выполняющему роль “сторожа”, контролировать потоки информации, которые стекаются к нему от многих подразделений. Секретарь, располагая слабой степенью контроля, может дозировать и распределять информацию, так как имеет дополнительные властные ресурсы.

Цепи типа “игрек” или “шпора” наиболее характерны для функциональных структур организации.

д) *“Тент”* — конфигурация сети, которая часто используется в продуктовых или многопрофильных структурах управления. Здесь предусматривается прохождение информации по отдельным ветвям структуры с разделением по отдельным регионам или продуктам.

е) *“Палатка”* — сеть, в которой наряду с вертикальными официально допускаются горизонтальные каналы коммуникации, но не все, а только между верхними эшелонами управленческой структуры; горизонтальные связи не предусмотрены на средних и низших уровнях управления. Таким образом, “палатка” не предусматривает участие низших слоев организации в управлении процессами в организации, но она позволяет образовывать коалиции между представителями высшего уровня руководства.

ж) *“Дом”* — сеть, в которой существует постоянный обмен информацией между руководителями всех структурных уровней

управления. Здесь информация может исходить от высшего органа управления и контролируется им по каналу обратной связи. Однако обратная связь, в которой задействованы представители разных подразделений одного уровня управления, может оказывать отрицательное воздействие на качество управленческих решений, так как в большинстве случаев

представители разных структурных подразделений имеют разные интересы в организации и могут находиться даже в состоянии конфликта по причине распределения и перераспределения ресурсов между данными подразделениями.

з) **“Паутина”** — сеть, характеризуемая большим количеством беспорядочных коммуникационных связей, хаотичным контролем и сложностями при передаче строго дозированной и надежной информации. Представление о “паутине” дает группа, в которой каждый говорит с каждым и со всеми, улавливая в этом огромном потоке информации только ту, которая необходима ему в настоящий момент, а контролирующая и управляющая роль лидера сведена к минимуму. Такая сеть однозначно признается исследователями неэффективной для организации, но это не значит, что она будет неэффективной в условиях неформальной коалиции или в дружеской компании.

Коммуникационные роли в организации. Позиции членов группы в коммуникационных сетях неоднозначны. Одни из них в основном только воспринимают информацию, другие накапливают ее, третьи создают или перерабатывают, т.е. можно говорить о наличии коммуникационных ролей у членов группы или подразделения организации. Анализ этих ролей позволяет понять, почему между какими-либо подразделениями нарушена связь, где каналы коммуникации перегружены и т.п., и своевременно ввести те или иные должности (роли), чтобы устранить дефекты системы коммуникации. Примером мероприятий по совершенствованию коммуникационных сетей может быть введение связанных для обеспечения устойчивой связи между различными подразделениями, службами или социальными группами, а также перемещение “сторожа” в узлах пересечения крупных коммуникационных потоков.

В таблице 4.7 представлены характеристики основных коммуникационных ролей в организации. Ясно, что центральная роль в организации, безусловно, исполняется лидером мнения.

Предназначение коммуникационных сетей в системах принятия решений. Сетевой анализ предусматривает изучение не только конфигурации сетей и коммуникационных ролей, но и содержания коммуникационных сообщений и степени их воздействия на различные структурные единицы организации. По

своему предназначению в деятельности организации коммуникационные сети делятся на следующие:

1. Сеть власти служит для передачи директив, команд, распоряжений, приказов и отчетности об их исполнении. Обычно имеет вертикальную направленность — в основном от верхних структурных составляющих к нижним, чаще всего официально оформлена, носит формальный характер.
2. Сеть обмена информацией служит для передачи сообщений о состоянии дел в организации, достижениях отдельных подразделений, научных или технических новостях, перемещениях внутри организации и за ее пределами. Каналы сети обмена информацией чаще всего не совпадают с властными вертикальными каналами информации.
3. Сеть задача — экспертиза представляет собой один из видов сетей обмена информации, которые обеспечивают передачу специализированных знаний, опыта и навыков, необходимых для достижения целей подразделений организации и в конечном итоге достижения общих целей заданий и целей системы.

Таблица 4.7

Коммуникационные роли в организации

<i>Роль</i>	<i>Определение</i>	<i>Функции</i>
Сторож	индивид, занимающий такое место в структуре, которое позволяет ему регулировать потоки сообщений, идущие по данному каналу	предотвращение информационных перегрузок; проведение «нужной» руководству политики
Связной	лицо, связывающее на межличностной основе две или более группы в системе, не принадлежа ни одной из них	координация действий; передача информации между членами организации
Лидер мнения	лицо, способное оказывать достаточно заметное влияние на установки или поведение других членов группы	влияние на принятие решений; обеспечение контактов с отдельными частями внешней среды
Космополит	лицо, имеющее более сильные и разнообразные связи вне организации, чем остальные ее члены	налаживание связей с внешней средой и получение нужной информации

В целом можно сказать, что в сетевой модели коммуникационного процесса в организации коммуникация рассматривается как “совокупность большого числа сетей, частично совпадающих и взаимосвязанных так, что они образуют глобальную организационную сеть, состоящую из меньших, относительно автономных сетей”. При этом главная задача, решаемая с помощью сетевого подхода, состоит в выявлении полных коммуникационных сетей (формальных и неформальных), исследовании их положения и условий существования в организации, а также возможных совмещений и дублирования при передачи информации. Такой подход позволяет ответить на следующие вопросы:

- правильно ли организация разбита на структурные составляющие (подразделения и службы);
- какие механизмы эффективны для координации действий работников;
- достаточно ли в организации должностей (функциональных ролей) для осуществления регулирования, фильтрации и связывания информационных потоков, передачи идей и технологий.

Сетевой анализ позволяет понять также динамику коммуникационных процессов и особенности поведения членов организации, так как нередко сети в организации возникают спонтанно (в результате появления новых целей и в ходе повседневного общения членов организации) и постоянно меняются.

Вместе с тем использование сетевого подхода сопровождается рядом трудностей, обусловленных, прежде всего тем, что при анализе взаимосвязей между подразделениями и индивидами в организации возникает сложная картина, напоминающая густую паутину, вследствие чего осложняется поиск оптимальных путей передачи информации. Единственный способ избежать этих затруднений — выделение значимых связей, которые оказывают наибольшее влияние на деятельность организации, однако при этом возникает опасность не заметить скрытые коммуникационные связи, которые могут изменить поведение работников и повлиять на деятельность социальных групп в организации.

Транзакционная модель коммуникаций. Данный подход основан на предположении о том, что каждый член организации, вступая в контакты с другими индивидами, обладает ограниченным «набором» состояний своего Я. Выбор определенного состояния придает взаимодействиям конкретный смысл и содержание.

При межличностной коммуникации каждый индивид может вести себя по-разному в соответствии с одним из трех основных состояний Я:

1) состояние Я, ориентированное на образы родителей (состояние «родитель»). Такое состояние характерно для руководителей, лидеров, экспертов при их взаимоотношениях с остальными членами социальной группы или подразделения в организации;

2) состояние Я, автономно направленное на объективную оценку реальности (состояние «взрослый»), прежде всего на оценку ситуации общения, признания за партнером знаний, опыта и способностей. В основном отличается стремлением к равному диалогу и равноценным социальным обменам;

3) состояние Я, действующее с момента его фиксации в раннем детстве, когда индивид занимает коммуникационную позицию «ребенок». Состояние характеризуется стремлением к игре, развлечению, а также восприятию указаний «взрослого».

В соответствии с транзакционной моделью обмен информацией между индивидами может осуществляться по трем каналам: родитель Р, взрослый В, ребенок Ре.

При этом процесс взаимного обмена информацией может быть:

а) параллельным, когда «стимул (посылаемая информация) влечет за собой уместную, естественную ожидаемую реакцию», а процесс коммуникации протекает гладко, без напряжения, на основе взаимопонимания;

б) пересекающимся, когда стороны обмениваются информацией, но имеют разные позиции, неадекватно воспринимают внутреннее состояние партнера, что обуславливает напряженность в отношениях и далее разрыв соглашений, отказ в общении и социально-психологические конфликты.

Транзакционный подход полезен при выявлении возможных преград в коммуникационных процессах, выборе форм оптимального поведения при взаимодействиях в различных ситуациях, при профилактике социальных конфликтов и ситуаций напряженности, поиске возможностей для изменения поведения партнера в ходе обмена информацией. Применение транзактного анализа позволяет руководителю корректировать собственное поведение при контактах с подчиненными. Однако анализ транзакций касается только межличностных коммуникаций и не может служить основой для анализа коммуникационных сетей организации.

4.3. Современные технологии эффективной коммуникации

До последнего времени многие люди воспринимают коммуникацию только как речевое общение. На самом деле процесс коммуникации, как это уже было показано выше, гораздо сложнее. Ее суть становится понятна из следующего примера.

Перед тем, как **коммуникатор** (партнер по коммуникации) **K1** произнесет слово, например "снег", в его правом полушарии появляется аналог **A1** (он представляет снег к примеру белым, светлым, чистым, либо хрустящим, а может быть и мягким, пушистым, холодным), который затем левым полушарием переводится в знаковую информацию **З1** - конкретные слова.

Коммуникатор K2, получая от **K1** словесную знаковую информацию **З2** левым полушарием, преобразует ее в аналог **A2**, формируемый в правом полушарии. **Коммуникатор K2** представляет снег уже по-своему. Таким образом, на основе одной и той же знаковой информации у коммуникаторов **K1** и **K2** могут быть сформированы совершенно разные аналоги одного итого же понятия.

В коммуникации преобразование аналога в знак называется прямой процедурой **П1**, преобразование знака в аналог - обратной процедурой **ОП2**. Эффективной коммуникация может быть только тогда, когда прямая и обратная процедуры обеспечивают точную передачу аналога:

$$A1 = A2.$$

Существуют 2 типа аналоговой информации:

- моноканальная аналоговая информация, определяемая интонацией и темпом речи, позой, дыханием, тембром голоса (управляется только правым полушарием);
- стереоканальная аналоговая информация, определяемая движениями правой или левой руки, покраснением и мимикой на левой или правой стороне лица (управляется 2-мя полушариями).

Левая стереоканальная аналоговая информация управляется правым полушарием и характеризует эмоционально-значимую составляющую информации. Правая стереоканальная информация управляется левым полушарием и характеризует знаково-логическую составляющую информации.

Для того, чтобы отсутствовало недоверие к информации коммуникатора, ему необходимо помнить следующее:

- правосторонняя аналоговая информация должна быть симметрична левосторонней (если партнер улыбается искренне, то он улыбается симметрично);
- моноканальная аналоговая информация должна соответствовать знаковой информации (если партнер говорит, что все О . К ., а на его лице при этом отпечаток напряженности, то ему вряд ли поверят);
- левая стереоканальная аналоговая информация должна соответствовать знаковой (если менеджер пытается мотивировать подчиненных на достижение цели, но сам при этом эмоционально не вовлечен, что легко определить по жестам, то успеха он не добьется).

Как было отмечено ранее, каждый из индивидуумов, анализируя свой жизненный опыт, способен формировать аналоги трех типов, или в трех модальностях:

- визуальной В (аналоговая информация представляет собой комплекс зрительных образов);
- аудиальной А (аналоговая информация представляет собой комплекс звуков);
- кинестетической К (аналоговая информация представляет собой комплекс ощущений: вкус, осязание, обоняние и др. ощущения).

Необходимым условием эффективной коммуникации является аналоговое соответствие переданной и воспринятой информации, что достигается при условии совпадения модальностей, в которой коммуникаторы передают и получают информацию. Чтобы выяснить ведущую модальность партнера по коммуникации и настроиться на нее, чтобы общение было эффективным, можно использовать индикаторы определения модальностей:

- глазные сигналы доступа (ГСД) к внутреннему процессу партнера;
- словесные предикаты (слова, характеризующие модальность внутреннего процесса);
- жесты рук; темп речи; интонация голоса и другие.

Задача эффективного коммуникатора - быть постоянно в модальности партнера по коммуникации и быть всегда готовым сообщить информацию в такой форме, в которой она ему понятна. Иначе коммуникаторы могут оказаться в ситуации двух "упрямых баранов" - руководителей, один из которых все время пытался убедить партнера и обращался к нему со словами: "Представьте себе...", на что другой в ответ говорил: "Послушайте меня..."

СТРАТЕГИЯ МЫШЛЕНИЯ

Процесс мышления при воспоминании информации называется стратегией мышления, которая имеет три этапа:

1) ПОИСК - происходит в наиболее удобном избыточном канале воспоминания (визуальном, аудиальном или кинестетическом) на подсознательном уровне. Модальность поиска определяется по первому движению глаз партнера по коммуникации, когда вопрос выводит его за пределы оперативной памяти. Это легко осуществить с использованием индикатора определения модальности - ГСД. Несмотря на то, что поиск осуществляется всего за 1,5-2 секунды, именно этот этап процесса мышления определяет ведущую модальность (избыточный канал) индивидуума и сообщает нам, кем он является - визуалистом, аудиалистом или кинестетиком. Поисковый этап является основным этапом для присоединения к партнеру по коммуникации. Используя специфические предикаты, изначально определив по ГСД, какова ведущая модальность партнера, можно легко найти общий язык с любым специалистом фирмы или деловым партнером.

2) РЕПРЕЗЕНТАЦИЯ позволяет индивидууму воспроизвести информацию в том виде, в котором она востребована и представить ее сознанию. Репрезентативный этап человек прекрасно осознает (либо видит изображение, либо слышит звуки, либо чувствует и ощущает). При репрезентации взгляд партнера по коммуникации задерживается в той или иной позиции дольше, чем на этапе поиска (несколько секунд), что также позволяет определить модальность с помощью ГСД.

3) РЕФЕРЕНТНАЯ ОЦЕНКА - представляет собой этап проверки на уровне подсознания: хорошо - плохо, приятно - не приятно ... Модальность референтной оценки можно определить только в том случае, если партнер по коммуникации что-то сравнивает за пределами оперативной мысли. Для руководителей высшего и среднего уровней управления важно иметь визуальную (способность мыслить стратегически) и кинестетическую референцию (доброе отношение к подчиненным, установление контактов и развитие духа сотрудничества).

Поиск и референция сознанием не анализируются, осознается человеком только репрезентация. Так как аналоги формируются трех видов и все три этапа стратегии мышления могут реализовываться в любых из этих трех модальностей, то каждый человек, эффективно используя свои ресурсы, может стремиться к тому, чтобы развить все 29 стратегий мышления, что позволило бы

ему эффективно коммуницировать с любым партнером. На практике это мало кому удалось реализовать.

Ведущую стратегию мышления партнера по коммуникации можно определить, либо задавая вопросы и внимательно наблюдая за ГСД, либо определяя модальные предикаты во фразах партнера по коммуникации.

Например, во фразе одного из руководителей: "Коллеги! Мне ПРЕДСТАВЛЯЕТСЯ, что мы не до конца ПОНИМАЕМ к каким ТЯЖЕЛЫМ последствиям может привести данное решение" можно определить такую стратегию мышления: В - А - К. Присоединиться к партнеру, используя ту же стратегию в данном случае можно было бы так: "Наше предприятие будет иметь хорошую ПЕРСПЕКТИВУ только в том случае, если каждый из нас, ПРИСЛУШИВАЯСЬ друг к другу, будет содействовать развитию духа СОТРУДНИЧЕСТВА."

ЭТАПЫ ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Создатели новой коммуникационной технологии Джон Гриндер и Ричард Бендлер выделили следующие этапы эффективной коммуникации:

1. ПРИСОЕДИНЕНИЕ - прежде, чем воздействовать на партнера, необходимо сначала присоединиться к его дыханию, позе, темпу речи и мышлению; выявить и "отзеркалить" (воспроизвести) модальности внутреннего процесса (стратегии мышления); использовать фразы в развитии мысли партнера.
2. ЗАКРЕПЛЕНИЕ - осуществляется в поисковой, репрезентативной и референтной системах партнера посредством поддержания удобного для собеседника соотношения речи и молчания, подтверждения согласия с действительно вескими приведенными партнером фактами и аргументами.
3. ВЕДЕНИЕ - постепенное изменение поведения партнера на аналоговом уровне с созданием ему другой реальности в визуальной, аудиальной и кинестетической модальностях. В эффективных коммуникациях на этапе ведения возможно постепенно изменить позу, жесты, мимику, темп речи и дыхания партнера; инспирировать переход партнера в психофизиологическое состояние более адекватное восприятию; осуществить перевод партнера в иную модальность восприятия информации. На этом этапе реализуется программа с изменением психофизиологии партнера по коммуникации.

Последовательно осуществляя эти этапы эффективной коммуникации, каждый менеджер сможет достичь успеха при

мотивации сотрудников на достижение цели, добиться выгодных условий контракта, избежать конфликтных ситуаций, которые часто возникают только из-за того, что собеседники общаются с использованием различающихся стратегий мышления, лучше понять проблемы своих подчиненных, коллег и деловых партнеров и т.д.

Технологии эффективного менеджмента

В предыдущем параграфе было определено, что эффективный менеджмент состоит из трех этапов: постановки цели, стратегии достижения и вознаграждения за результаты. Технологии эффективного менеджмента позволяют каждому предпринимателю по "шагам" усвоить, как осуществлять эти этапы, как эффективно управлять подчиненными, равными себе по уровню управления и даже шефом.

Технология постановки цели

ШАГ 1. Прежде всего менеджеру необходимо либо настроиться на поисковую модальность подчиненного, либо поставить цель, используя все три модальности, и далее по ответу подчиненного настроиться на его восприятие.

ШАГ 2. Достигаемые цели должны измеряться, причем воспроизводить их в трех модальностях надо исходя из результатов, которые следует достичь, а не исходя из деятельности, которую следует выполнять.

ШАГ 3. Согласование результата менеджера и подчиненного с помощью одинаковой для обоих оценочной модальности.

ШАГ 4. При постановке цели менеджер должен быть в ассоциированном состоянии и должен сам иметь мотивацию на успех.

ШАГ 5. Менеджеру необходимо мотивировать подчиненного и обеспечить обратную связь с результатами для исполнителя, т.е. исполнитель должен точно и своевременно знать, каких результатов он достигает. Вознаграждение является обратной связью с результатами для исполнителя.

Технология определения стратегии достижения и способа вознаграждения

ШАГ 1. Руководителю необходимо добиться того, чтобы подчиненный описал проблему терминами поведения в диссоциированном состоянии, т.е. подчиненный должен определить, что необходимо сделать по шагам для решения данной проблемы. При этом менеджер должен вовремя пресечь стремление подчиненного к саморепрезентации, когда вместо анализа альтернативных вариантов решения проблемы исполнитель

рассказывает руководителю, как трудно ему будет выполнить цель или что это сделать вообще невозможно.

ШАГ 2. Менеджеру необходимо рассмотреть все возможные стратегии эффективного менеджмента и способы вознаграждения, затем выбрать стратегию достижения цели и соответствующее вознаграждение, используя для этого "взгляд из будущего". Следует представить, какой результат может быть достигнут через определенное время и переместиться в ассоциированное состояние в будущем. Когда руководитель почувствует положительные ощущения в будущем, ему следует посмотреть на настоящее в диссоциированном состоянии и определить в настоящем все полезное для успеха.

ШАГ 3. Подчиненному также следует определить стратегию достижения и способы вознаграждения.

ШАГ 4. Менеджеру и подчиненному необходимо прийти к совместному решению по определению стратегии и способов вознаграждения, более важных для достижения цели.

ШАГ 5. После согласования менеджеру целесообразно присоединиться к выбранной подчиненным стратегии достижения, оставив за собой право по определению вознаграждения.

Технология вознаграждения для вновь принятых сотрудников

При рассмотрении условия достижения эффективного менеджмента мы условно разделили сотрудников на три группы. Как правило, вновь принятые сотрудники относятся к III группе и требуют постоянного контакта с руководителями. Данная технология позволяет со временем превратить специалистов III группы в группу эффективных сотрудников-профессионалов.

В то время, как менеджер видит, что кто-либо из его работников так называемой III группы делает что-то правильно, он устанавливает кинестетический или аудиальный контакт, например, кладет руку на плечо подчиненному, и кратко дружески с ним разговаривает, определяя, какие личные качества позволяют сотруднику получать конкретные результаты. Это вознаграждение одобрением, а для подчиненного этот контакт при вознаграждении - ресурс для дальнейшего достижения целей. Достаточно одобрить хорошее поведение, и оно вскоре повторится. Вот некоторые рекомендации менеджеру, когда он хвалит сотрудника:

- хвалите сразу;
- хвалите работу человека;
- говорите, что вы довольны и вам приятно от того, что работник это сделал;

- подчеркните, что выполненная работа полезна для окружающих работника коллег и фирмы;
- после слов одобрения помолчите немного, чтобы работник успел проникнуться тем, что вы ему сказали;
- дружески прикоснитесь к работнику, пожмите его руку и скажите такую фразу, которая подвигнет его к будущей хорошей работе, выражая надежду, что в будущем его не оставит успех;
- после этого не стоит стоять над душой работника, поэтому, выполнив свою миссию, уходите.

Таким образом, следующим вопросом нашего рассмотрения логически связанным с концовкой данного раздела должны стать вопросы **МОТИВАЦИИ**.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем главное значение коммуникации в процессе управления организацией?
2. Основные элементы коммуникационного процесса?
3. Виды коммуникаций в организациях?
4. От каких факторов они зависят коммуникации?
5. Вербальные и невербальные коммуникации?
6. Искусство понимания невербальных символов общения?
7. Коммуникативные барьеры?
8. Пути улучшения коммуникаций в организации?
9. Каково отражение такого качества менеджера, как умение слушать, на осуществлении восходящих коммуникаций?
10. Рекомендации менеджеру по развитию навыков эффективного слушания?
11. Типы коммуникационных сетей в группах?

Раздел 5. Мотивация и результативность в организации. Мотивация как фактор поведения личности. Сущность мотивации. Виды мотивации

Мотивация:

гомеостазис;
потребность;
мотив;
побуждение;
стимулы,
вознаграждение;
валентность;
инструментальность;
ожидания;
теории мотивации;
программа постановки целей подчиненным;
оценка работы подчиненных;
техники мотивирования.

Следующий этап нашего рассмотрения - этап формирования многомерного, многоуровневого вектора целей индивида, группы и организации в целом.

5.1. Мотивация как фактор поведения личности

Человек, желающий достичь определенной цели, вынужден совершить определенные действия, требующие известных усилий. Для объяснения такого целевого поведения применяется понятие «*мотивация*», используемое в двух возможных значениях, как:

- **психологический процесс**, причинно обуславливающий *начало, направленность и настойчивость сознательных целенаправленных действий*;
- **готовность** индивида **действовать в определенном направлении**, прикладывая достаточные усилия в течение необходимого времени под воздействием всей совокупности внутренних факторов, пробуждающих его активность.

К основным компонентам мотивации относят:

- 1) потребности, желания или экспектации;
- 2) поведение;
- 3) цели;
- 4) обратная связь.

Рассмотрим динамическую природу мотивационного процесса на следующей модели (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Базовая модель мотивационного процесса

Теория мотивации базируется на ряде таких ключевых понятий, как:

- **Гомеостазис** – способность организма к сохранению баланса внутренней среды: организм автоматически предпринимает попытки восстановить равновесие, когда не хватает жизненно важных компонентов и система разбалансирована.
- **Потребность** – концепт, отражающий силу мозга, организующую восприятие, мышление, волеизъявление и действие таким образом, чтобы изменить существующую неудовлетворительную ситуацию.
- **Мотив** – это отражение потребности в сознании, который изнутри побуждает человека к постановке цели и совершению необходимых для ее достижения действий (А. Левицкий).
- **Побуждение** – движущая сила любой человеческой активности. Лежит в основе мотивации, интегрирующей активность индивида по отношению к поставленной цели. Силой пробуждать активность обладают потребности, интересы, система ценностей личности.
- **Мотиваторы и стимулы** – любой фактор, влияющий на возникновение побуждения и принятие решения.
- **Вознаграждение** – это все то, что человек считает ценным для себя, все то, что может удовлетворить ту или иную его потребность, реализовать его ценностные ориентации, интересы и пр. Вознаграждения превращают цели в мотиваторы или стимулы, в зависимости от того, какого типа вознаграждения связаны с данной целью.

- **Валентность** - характеристика исходов (вознаграждений) в теории мотивации В. Врума, отражающая потребности, предпочтения личности, значимость исходов для него.
- **Инструментальность** - характеристика задачи в теории мотивации В. Врума, отражающая восприятие индивидом связи между выполнением задачи и исходом, что определенный исход соответствует определенному уровню выполнения работы.
- **Ожидания** – в теории мотивации В. Врума – верования людей, что определенная степень усилий будет сопровождаться определенным уровнем исполнения
- **Внешняя мотивация** – это стремление совершать деятельность ради награды, которая последует за успешное выполнение этой деятельности.
- **Внутренняя мотивация**, по Э. Деси, - это стремление совершать деятельность ради нее самой, ради награды, которая содержится в самой этой деятельности.
- **Теория когнитивного оценивания Э. Деси** – теория, которая объясняет, как вознаграждения, основанные на результате, могут усиливать или разрушать внутреннюю мотивацию, влияя на ощущения человеком собственной компетентности и самостоятельности.

Понятие гомеостазиса. Биологи используют термин *гомеостазис*, для объяснения природной способности организма к сохранению баланса внутренней среды: постоянного уровня питательных веществ, постоянный состав крови и пр. Организм автоматически предпринимает попытки восстановить равновесие, когда не хватает жизненно важных компонентов и система разбалансирована. Так возникает жажда, голод, сонливость и пр. Исследователи мотивации описали биологическую модель в терминах психологии.

В соответствии с предложенным выше определением мотивации, психологическое неравновесие вызывает поведение, направленное на удовлетворение специфических побуждений или целей для восстановления равновесия. Причем индивид будет настойчивым, стараясь достичь релевантного стимула или цели, пока баланс не будет восстановлен. В этом и заключаются аспекты мотивации, отраженные в определении: побуждение, направление и настойчивость приложения усилий для достижения цели. После того как стимул получен или цель достигнута, внутренняя обратная связь уменьшает и неравновесие, и мотивацию.

Мотивация и побуждение

Побуждение является движущей силой любой человеческой активности и лежит в основе мотивации, интегрирующей

активность индивида по отношению к поставленной цели. Силой пробуждать активность обладают потребности, интересы, система ценностей личности.

Потребность – это концепт, отражающий силу мозга, которая организует восприятие, мышление, волеизъявление и действие таким образом, чтобы изменить существующую неудовлетворительную ситуацию (Х. А. Мюррей).

Мотив – это отражение потребности в сознании, который изнутри побуждает человека к постановке цели и совершению необходимых для ее достижения действий (А. Левицкий). Т.е. мотив – это формулировка потребности, которая позволяет уяснить цель действия. В мотиве соединяются потребность и обобщенная ориентация относительно способов ее удовлетворения.

Мотивы и потребности проявляются в следующих формах:

- в типичных образцах поведения или реакции;
- в типичных способах действия;
- в избирательности внимания - в поиске, избегании или отборе - и реагирования;
- в характерных эмоциях и чувствах;
- в удовлетворении при достижении определенного результата;
- в неудовлетворении при неудаче в достижении определенного результата.

С понятием мотив и цель тесно связано понятие **вознаграждение** – это все то, что человек считает ценным для себя, все то, что может удовлетворить ту или иную его потребность, реализовать его ценностные ориентации, интересы и пр. Вознаграждения бывают внутренние и внешние. Внутренние вознаграждения связаны с самой работой, ее содержанием и представляют собой психические состояния, имеющие положительную эмоциональную окраску, например чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе работы, также рассматриваются как внутреннее вознаграждение. Источником внешних вознаграждений выступает организация, которая предоставляет работникам зарплату, продвижение по службе, и пр.

Вознаграждения превращают цели в мотиваторы или стимулы, в зависимости от того, какого типа вознаграждения связаны с данной целью (являются целью активности индивида). Таким образом, понятия мотиватор и стимул отражают конкретные цели и ожидаемые вознаграждения, достижение которых является способом удовлетворения потребности, лежащей в основе мотива. Те или иные цели, задачи становятся мотиваторами или стимулами

в результате такого процесса: когда человек, поставив перед собой какую-то цель, задачу и решив ее, удовлетворяет свою потребность, он будет стремиться и в будущем искать аналогичные цели, задачи.

Мотиваторами могут выступать такие внутренние факторы, как:

- ценности, представления о должном будущем и пр.;
- сильная потребность в чем-либо;
- интерес к конкретной, бросающей вызов силам и способностям человека цели;
- ожидания получить желаемое в результате решения той или иной задачи;
- гордость от награды, полученной в результате успешного решения той или иной задачи;
- удовлетворение от хорошо сделанной работы;
- достаточно сильное чувство;
- привычки.

Стимулировать активность индивида могут такие факторы, как:

- зарплата;
- продвижение по службе;
- символы служебного статуса и престижа (такие, как угловой личный кабинет);
- похвалы и признание;
- дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, служебный автомобиль, оплата определенных расходов и страховки);
- приказ, требование;
- просьба, совет, убеждение;
- манипуляция.

Мотивация – готовность индивида действовать в определенном направлении, прикладывая достаточные усилия в течение необходимого времени под воздействием всей совокупности внутренних факторов, пробуждающих его активность.



Рис. 5.2. Связь теорий мотивации с базовыми мотиваторами личности

В истории изучения мотивации ее рассматривали в самых различных аспектах, таких как:

- психосоциальный аспект (Юнг, 1971);
- аспект ожиданий (Врум, 1964);
- обусловленность потребностями (Маслоу, 1954; Макклелланд, 1961);
- внутренняя (изнутри индивида) мотивация (Деси, 1975; Катц и Кан, 1978);
- ценностная обусловленность (Этциони, 1961; Келман, 1958);
- целеполагание (Локке и Лотман, 1984);
- обусловленность самоконцепцией (Брифф и Олдэг, 1981; Гекас, 1982; Снайдер и Вильямс, 1982; Салливан, 1989) и др.

Однако результаты этих исследований не обеспечивали целостного видения проблемы мотивации. В связи с чем Леонардом, Бивайсом и Сколлом (1998) была предложена интегральная модель, учитывающая все вышеперечисленные подходы и включающая в себя пять источников мотивации (табл. 5.1):

- 1) *внутренние процессы,*
- 2) *инструментальную мотивация,*
- 3) *внешнюю концепцию Я,*
- 4) *внутреннюю концепцию Я,*
- 5) *интернализацию цели.*

Таблица 5.1

Пять источников мотивации по Леонарду, Бивайсу и Сколлу²⁷

<i>Тип мотивации</i>	<i>Источник</i>
1. Внутренние процессы	Желание получить удовольствие и наслаждение от процесса деятельности
2. Инструментальная мотивация	Желание осязаемых внешних вознаграждений, таких, как плата, премии и т.п.
3. Внешняя концепция Я	Желание принятия и подтверждения своих черт, компетентности и ценностей со стороны других индивидов или референтной группы
4. Внутренняя концепция Я	Желание отвечать собственным стандартам черт, компетентности и ценностей
5. Интернализация цели	Желание достигать целей, соответствующих интернализированным ценностям

Рассмотрим содержание каждого вида мотивации, выделенного по ее источнику.

Мотивация, источником которой является сам процесс, имеет место в случае, когда человек мотивируется к выполнению той или иной работы или к тому или иному поведению удовольствием, которое он получает от выполнения этой работы или от этого поведения.

Инструментальная мотивация связана с убежденностью индивидов в том, что их поведение будет вести к определенным последствиям, результатам, таким как денежное вознаграждение, карьерный рост и пр.

Мотивация, обусловленная внешней Я-концепцией, проистекает из внешних источников: человек ориентирован, прежде всего, на других, ища у них подтверждение своих черт, компетенции и ценностей. Идеальное Я усваивается из ролевых ожиданий референтных групп. Индивид ведет себя так, чтобы соответствовать ролевым ожиданиям членов своей группы, чтобы быть принятым и признанным в ней.

Мотивация, проистекающая из внутренней Я-концепции, имеет внутренние основания. Человек сам устанавливает, что ценно, важно, формирует собственные стандарты оценки, определяет черты, качества личности, стандарты компетентности и

²⁷ Источник: Сидоренко Е. В. Мотивационный тренинг. – СПб: Речь, 2001. – с. 229

т.п. Эти черты, качества, стандарты, ценности и пр. становятся основанием его идеала, который затем мотивирует личность в ее стремлении достичь высоких уровней компетентности.

Мотивация посредством интернализации цели представляет собой результат усвоения индивидом аттитюдов и видов поведения, соответствующих его системе ценностей. Каждый работник верит в цель своего коллектива (интернализует ее) и поэтому мотивирован целью коллектива. В основе лежит желание достигать цели, соответствующие интернализированным ценностям.

Мотивация и направление приложения усилий

Мотивация определяет *направление* приложения усилий. Усилия могут канализоваться по одному из трех направлений в соответствии с направленностью личности: на себя, на других, на задачу.

Направленность на себя, это, прежде всего направленность на удовлетворение собственных потребностей.

Направленность на других проявляется в стремлении соответствовать ожиданиям окружающих, получить их признание, поддержку, в желании самому оказывать помощь и поддержку другим индивидам, в ценности дружбы, хороших отношений в группе и т.п.

Направленность на задачу связана с первоочередным вниманием к достижению поставленных целей, выполнению плановых заданий и пр. Эта направленность не однородна. В достижении цели можно выделить две составляющие – процесс и результат. Соответственно человек с направленностью на задачу может быть ориентированным на процесс, на какие-то аспекты своей текущей деятельности и связанные с этим ощущения или цель, результат. Например, если Вы любитель рыбалки, то, скорее всего, откажетесь получить уже выловленную рыбу (*результат*), оказав предпочтение *процессу* ловли. Но если Вам предстоит визит к зубному врачу, вряд ли Вы окажетесь готовы получать удовольствие, сидя в зубоврачебном кресле (*процесс*), очевидно, все ваше существо будет стремиться к окончанию процедуры – к *результату*.

Индивиды с преобладающей ориентацией на результат подразделены еще на две категории в соответствии с результатами изучения мотивации достижения Дэвидом Мак-Клелландом и Джоном Аткинсоном. Ими было установлено, что человек с направленностью на результат может быть мотивированным на успех, а может бояться провала и стремиться избежать неудачи.

Сначала считалось, что мотивация к избеганию неудачи мешает человеку добиваться высоких результатов, однако позже было установлено, что в определенных видах деятельности именно люди с доминированием такой мотивации оказываются более успешными.

5. 2. Содержательные концепции мотивации

Мотивация трудовой деятельности представляет собой совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Целью **содержательных теорий мотивации** является выявление наиболее полного перечня потребностей работника, определение их сущности и, в соответствии с этим, применение соответствующих внутренних и внешних вознаграждений.

Очевидно, что одной из первых работ, посвященных проблеме мотивации, следует считать работу немецкого психолога Х. Хекхаузена «Мотивация и деятельность», в которой он провел анализ различных подходов к объяснению поведения человека в организации, обращая особое внимание на индивидуальные различия в поведении. Определяя мотив как некий «гипотетический конструкт, объясняющий устойчивые особенности целенаправленности, избирательности, интенсивности и продолжительности деятельности через приписывание субъекту соответствующих латентных установок (диспозиций)», Хекхаузен отмечает трудности в ее исследовании связанные с тем, что мотивы (как и любые гипотетические конструкты) нельзя наблюдать, а можно лишь диагностировать. Понимая мотив как желаемое целевое состояние в рамках отношений *индивид - среда*, он наметил основные направления его изучения. К ним относятся:

1. Классификация мотивов - составление содержательной классификации различных целей поведения, к которым стремится индивид, а также перечня мотивов. Мотивы формируются в процессе индивидуального развития как относительно устойчивые оценочные диспозиции, и классификация должна давать возможность выяснить, на основании каких возможностей и активизирующих воздействий среды возникают индивидуальные различия в мотивах, а также какое целенаправленное вмешательство может изменить мотивы работника.

2. *Определение генезиса мотивов* - изучение зарождения, развития и изменения отдельных мотивов. Полученные результаты позволят не только изменять мотивы, но и формировать их у членов организации путем создания соответствующих условий.

3. *Измерение мотивов* - определение силы мотива, его направленности, степени значимости для индивида, на основе чего создается иерархия мотивов, которая достаточно полно описывает поведение индивида в организации. При проведении измерения мотивов следует учитывать, что поведение человека в каждый момент времени определяется не любыми или всеми возможными мотивами, а тем из самых высоких мотивов в иерархии (например, самым сильным), который при данных условиях теснее всего связан с перспективой достижения соответствующей цели. Такой мотив активизируется, становится действенным (одновременно могут активизироваться и другие мотивы, соподчиненные с ним или находящиеся с ним в конфликте).

4. *Актуализация мотива* - выделение и дифференциация внутри ситуации специфических условий актуализации определенного мотива. Мотив перестает быть действенным, т.е. активно участвовать в процессе мотивации, когда либо достигнуто целевое состояние, соответствующее отношениям индивид - среда, либо индивид только приблизится к желаемому состоянию, но это покажется ему достаточным; либо условия ситуации сделают другой мотив более насущным, в результате чего этот другой мотив активизируется и станет доминирующим. Действие, как и активизация мотива, нередко прерывается до достижения желаемого состояния или может прерываться и затем возобновляться (отложенное действие).

5. *Управление сменой и возобновлением мотивации* - достижение состояния, когда в организации в ходе смены деятельности или последовательного выполнения заданий происходит возврат к активизации мотива, ранее уже бывшего у индивида, но вытесненного другими, более актуальными мотивами.

6. *Превращение мотивации в единую (внутренне непротиворечивую) целенаправленную деятельность и в особых случаях управление мотивационными конфликтами.* Мотивация не является изначально единым процессом, равномерно, от начала до конца пронизывающим поведенческие действия. Она состоит из разнородных процессов, осуществляющих функции саморегуляции на отдельных фазах поведенческих актов индивидов. Например, на начальной стадии деятельности индивид взвешивает возможные результаты действий, затем ведущим мотивом может стать желание справедливого вознаграждения за труд и т.д.

Деятельность складывается из отдельных функциональных способностей - восприятия, мышления, научения, воспроизведения знаний, речи или моторной активности, которые обладают собственным, накопленным в ходе предыдущего опыта запасом возможностей (умений, навыков, знаний). Однако теория мотивации этим не занимается, принимая их как данное, хотя именно от мотивации зависит, как и в какой степени будут использованы различные функциональные способности. Теория мотивации объясняет выбор между различными альтернативными действиями, между различными вариантами восприятия ситуации членами организации.

7. *Решение проблемы влияния мотивации на наблюдаемое поведение* - изучение последствий осуществления мотивов. Сложность направления заключается в том, что мотивы напрямую не наблюдаются и поэтому не поддаются непосредственному познанию, в связи с чем приходится применять специально разработанные инструменты измерения мотивов.

В практической деятельности по созданию системы мотиваций в организации наиболее часто используются классификации мотивов Г. Мюррея и А. Маслоу.

В своей работе «Исследование личности» (1938) Г. Мюррей теоретически обобщил концепции З. Фрейда, Д. МакДауголла, К. Левина. Он рассматривал человека как активный организм, который не просто находится под постоянным давлением ситуаций, но активно разыскивает и создает их. Во всех случаях человек воспринимает возможные последствия изменения ситуации через призму своих интересов. Человек и воспринимаемая им ситуация образуют единицу взаимодействия, взаимно обуславливая друг друга.

Центральными понятиями теоретической концепции мотивации Мюррея являются *потребность* со стороны личности и *давление* со стороны ситуации, причем **потребность** определяется через желаемое целевое состояние отношения индивид - среда и представляет собой частично активизированный мотив, а **давление** - целевое состояние ситуации, на которое можно надеяться или которого нужно опасаться.

Потребность и давление взаимосвязаны: давление актуализирует соответствующую потребность, а потребность ищет соответствующее ей давление. Например, давление может быть выражено в наличии ресурсов для удовлетворения потребности, возможности получения помощи, в виде приказа руководителя и т.д. Другими словами, давление - некоторое воздействие со стороны внешней среды и воспринимается как некоторый набор

стимулов, принимающих вид угрозы или пользы для индивида; давление может быть и реальным, и воображаемым.

Для выявления соотношения между потребностью и ситуацией Мюррей разработал и апробировал *тематический апперцепционный тест*, который впоследствии вошел в практику диагностики мотивационной структуры личности.

В понятие *потребность по* Мюррею входили как более или менее устойчивые черты личности, так и преходящие состояния. При этом он выделял первичные потребности, реализация которых обеспечивает нормальную жизнедеятельность индивида как живого организма (потребности в воде, пище, сексуальных отношениях, избегание холода и т.д.), и вторичные потребности, реализация которых обеспечивает нормальную жизнедеятельность индивида как личности, как члена социальной группы, организации, общества (потребность в независимости, защите, уважении и т.д.).

Кроме того, потребности можно разделить по отношению индивида к различным влияниям ситуации на позитивные (поиск подкрепляющего давления со стороны ситуации) и негативные (избегание негативного воздействия со стороны опасных элементов ситуации).

И наконец, потребности разделяются по степени их проявления в поведении индивидов на явные (легко наблюдаемые в действиях и поступках индивидов) и латентные (проявляемые только в игровых действиях, фантазиях или тайных желаниях).

Вторичные потребности наиболее важны в процессе мотивации индивидов. Мюррей разработал перечень таких потребностей, включив в него агрессию, аффилиацию (общение), доминирование, достижение, защиту, игру, избегание вреда, избегание неудач, независимость, неприятие (отторжение), осмысление ситуации, поиск помощи (зависимости), покровительство, понимание, порядок, привлечение к себе внимания, противодействие, сексуальные отношения, уважение.

Некоторые наиболее сложные потребности с трудом поддаются изучению, но оказывают решающее влияние на поведение индивида. Это потребности в приобретении, избегании обвинений, познании, со-зидании, разъяснении (обучении), приказании, сохранении ценностей или ресурсов.

Перечень потребностей, разработанный Мюрреем, многие исследователи используют при разработке методик измерения мотивов и в процессе управления организацией. Такие мотивы, как потребность в достижении, аффилиации, доминировании (власти), изучались отдельно начиная с 1950-х гг.; результаты исследований активно применяются в процессе управления организациями.

Согласно теории А. Маслоу, которую мы уже в некоторой степени рассматривали в разделе 2, поведение работника определяется иерархической структурой, включающей в себя **пять основных видов потребностей**, расположенных в последовательности, продиктованной насущностью и приоритетностью их удовлетворения, они образуют иерархическую пирамиду Маслоу.

По иерархии **физиологические потребности** являются потребностями более низкого первого уровня, второй уровень представлен **социальными и духовными потребностями**. В каждый конкретный момент времени человек стремится удовлетворить те потребности, которые наименее удовлетворены, начиная с нижней ступени. Когда каждая степень удовлетворения потребности на ней достигнет определенной, приемлемой для данного человека величины, происходит переход на следующую ступень. По мере насыщения потребностей низших уровней в системе потребления происходят качественные сдвиги, и на первый план выдвигаются потребности высших уровней, удельный вес которых начинает лавинообразно увеличиваться, порождая при этом все больше новых потребностей.

Справедливо полагая, что модель Маслоу отнюдь не полностью отражает систему потребностей человека, Д. Мак-Клелланд предложил дополнить ее **потребностями успеха, власти и соучастия**.

Следующей попыткой расширить и перегруппировать круг изучаемых потребностей стала **двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга**, выделившая в отдельные группы факторы здоровья, которые связаны с условиями, оплатой труда и социальными благами, и мотивирующие факторы: карьеру, успех, творчество, самоутверждение, высокую степень ответственности. Факторы **первой группы**, по мнению Герцберга, не являются мотивирующими, а всего лишь позволяют избежать неудовлетворенности работой. Истинной мотивацией служат факторы только **второй группы**, связанные непосредственно с характером и сущностью самой работы, обогащением содержания труда. Данная двухфакторная модель имела тот же недостаток, что и предыдущие теории: абстрагировалась от психологических особенностей каждого индивида, предполагая однозначную реакцию любого работника на определенный мотивационный фактор и исключая вероятностный характер мотивации.

Из необходимости объединить потребности в отдельные группы исходил и К. Альдерфер в своей теории. Он выделил **три группы потребностей**:

- 1) потребности существования;

2) потребности связи;

3) потребности роста.

Большой интерес для изучения мотивации представляет опыт русской школы психологов во главе с крупнейшим отечественным психологом Л.С. Выгодским. Исследования, проведенные им в работе «*Учение об эмоциях*», позволили сделать интереснейшие выводы:

- в психике человека присутствуют два параллельных уровня развития — низший и высший. Они обуславливают присутствие и развитие низших и высших потребностей параллельно и самостоятельно, потребности низшего уровня первичны, причем по своей природе физиологичны;
- под трудовой деятельностью подразумевается только творческая деятельность, связанная с реализацией сложных и многоплановых задач, в которой полностью самовыражается личность.

Учение Л.С. Выгодского было продолжено в работах его учеников А.Н. Леонтьева и Б.Ф. Ломова.

В основу всех рассматриваемых теорий заложено изучение потребностей и их мотивационного воздействия на человека. В теории Альдерфера движение осуществляется не только по иерархии снизу вверх (как у Маслоу), но и в противоположном направлении. Мак-Клелланд вводит идею о постоянном совершенствовании самой иерархии путем приобретения и развития новых потребностей под влиянием жизненного опыта и окружающей среды. Герцберг выявил, что не все потребности постоянно мотивируют человека, а только те из них, которые ведут к развитию состояния удовлетворенности. Параллельное и самостоятельное существование механизмов удовлетворения низших потребностей, по Л.С. Выгодскому, диктует необходимость создания различных систем стимулирования.

5.3. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий Врума, теория справедливости Адамса, теории Портера-Лоулера

Объектом **процессуальных теорий** является следующая ступень механизма мотивации, а именно этап «цель — действие». Что заставляет человека действовать или бездействовать, направлять или не направлять свои усилия на достижение поставленной цели?

Согласно **теории ожиданий В. Врума**, определяющей, является ли уверенность человека показателем большой вероятности удовлетворения потребностей и достижения цели, мотивация складывается из **трех сомножителей**:

- 1) ожидания прямой взаимозависимости между затраченными усилиями и результатами;
- 2) ожидания желаемого вознаграждения за полученные результаты;
- 3) ожидания требуемой ценности вознаграждения (валентности).

Разочарование работника в ожиданиях способствует ослаблению трудовой мотивации.

Теория справедливости утверждает, что полученное вознаграждение люди соотносят с вознаграждением других людей за аналогичную работу, поэтому ценность одного и того же вознаграждения относительна и определяется чувством справедливости. Справедливое вознаграждение увеличивает интенсивность труда, а любые формы дискриминации существенно ее снижают.

Одной из лучших процессуальных теорий признана комплексная **модель Портера-Лоулера**, увязывающая затраченные усилия (через способности, характер и осознание своей роли) с результатами работы путем внутреннего и внешнего вознаграждения. Вознаграждение при этом изучается с двух позиций: его ценности для данного работника и вероятности его прямой связи с усилиями. Ощущение справедливости вознаграждения сказывается на степени удовлетворенности от него и оценке его ценности. Успешная мотивация, следовательно, включает:

- прямую зависимость достигнутых результатов и эффективности работы от затраченных усилий, способностей и характерных особенностей работника, а также от осознания им своей роли в процессе труда;
- прямую зависимость затраченных усилий от ценности и справедливости вознаграждения;
- необходимость сочетания внутреннего и внешнего вознаграждений для наиболее полного удовлетворения потребностей работника.

Кроме того, успешная мотивация исходит из того, что результативность труда порождает удовлетворенность, а не наоборот.

5.4. Экономические и неэкономические мотивы поведения людей. Экономические стимулы

Экономические стимулы связаны с дополнительными выгодами, которые люди получают в результате выполнения предъявляемых им требований. Выгоды эти могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых (свободное время, позволяющее заработать в другом месте).

К видам экономического стимулирования наемных работников относятся заработная плата, различные формы и системы заработной платы, дополнительные выплаты и льготы. Их функциями являются привлечение и закрепление сотрудников, повышение эффективности их работы.

Общими принципами оплаты труда являются:

- неуклонный рост номинальной и реальной ее величины с повышением производительности труда работников;
- соответствие личному вкладу;
- экономическая и психологическая обоснованность;
- изменение соотношения постоянной и переменной части вознаграждения в зависимости от ситуации;
- использование его передовых форм и систем (например, участия в прибылях);
- четкость и понятность критериев определения уровня оплаты труда (они не должны быть предельными и об их изменениях заблаговременно сообщается);
- информирование об источниках средств на оплату труда;
- закрепление уровня заработной платы в договоре (это обязывает субъекта воспринимать ее как нормальную, поскольку он принял участие в его определении и согласился с этим);
- справедливость (бывает внутренней, означающей соответствие заработной платы количеству и качеству труда, вкладу в конечный результат, и внешней, предполагающей равное вознаграждение за равный труд).

Нужно иметь в виду, что заработная плата как таковая мотивирует, если работник вообще заинтересован в деньгах, вознаграждение, ощутимо повышает доход и выплачивается «по горячим следам». При этом в идеале нужно, чтобы работник знал, сколько мог заработать и сколько заработал фактически.

Неэкономические способы стимулирования

К *неэкономическим* относят организационные и морально-психологические способы стимулирования.

Организационными считаются:

- *привлечение* работников к *участию в делах фирмы* и предоставление им права голоса при решении ряда проблем социального характера;
- *облегчение* возможности *приобрести новые знания и навыки*, что делает людей более независимыми, самостоятельными, придает им уверенность в своих силах, позволяет контролировать условия собственной деятельности;
- *обогащение труда*, заключающееся в возможности получения работниками более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их интересам и склонностям, требующей творческих способностей.

Морально-психологические способы стимулирования включают следующие основные элементы.

Во-первых, создание условий, при которых люди испытывали бы *профессиональную гордость* за причастность к порученной работе, личную ответственность за ее результаты.

Во-вторых, *присутствие вызова*, обеспечение возможности каждому на своем рабочем месте показать свои способности, лучше справиться с заданием, ощутить собственную значимость. Для этого задание должно содержать известную долю риска, но и шанс добиться успеха.

В-третьих, *признание авторства* результата. Например, отличившиеся работники могут получать право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие.

В-четвертых, *высокая оценка*, которая может быть личной и публичной.

Суть личной оценки состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах руководству организации, представляются ему, персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и семейных дат. В нашей стране такая практика широкого распространения еще не получила.

Публичная оценка предполагает возможность объявления благодарности, награждения ценными подарками, почетными грамотами, нагрудными значками, занесения в Книгу почета и на Доску почета, присвоения почетных званий, званий лучших по профессии и проч.

В-пятых, к морально-психологическим методам стимулирования относятся *высокие цели*, которые воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд. Удовлетворенность, возникающая при их достижении, влияет на поведение в сходных ситуациях в будущем.

В-шестых, морально стимулируют такие *психологические моменты*, как создание атмосферы взаимного уважения, доверия, забота о личных интересах, поощрение разумного риска, терпимость к ошибкам и неудачам и проч.

В-седьмых, предоставление всем равных возможностей вне зависимости от должности, вклада, личных заслуг, ликвидация зон, запретных для критики.

Одной из форм стимулирования, по существу объединяющей в себе все рассмотренные выше, является *продвижение в должности*. Оно дает и более высокую заработную плату (экономический стимул), и интересную и содержательную работу (организационный стимул), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем попадания в более высокую статусную группу (моральный стимул).

Однако такой способ мотивации является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся, а кроме всего прочего, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку. В то же время, когда вакансий мало, страх потерять работу служит достаточным, хотя и не идеальным стимулом, обеспечивающим желательную производительность.

Следует иметь в виду, что перечисленные организационные и морально-психологические факторы мотивируют неодинаково в зависимости от времени пребывания в должности, но ***после 5 лет ни один из них не обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому удовлетворенность работой падает.***

5.5. Управление мотивацией

Мотивирование, как это было отмечено выше, представляет собой технику побуждения индивида к высокоэффективному труду, посредством формирования у него внутренней мотивации (мотив "толкает" изнутри). В ее основе лежит экспертиза политик, процедур, правил и других регуляторов поведения членов организации на предмет их влияния на внутреннюю мотивацию, исключение тех из них, которые ее разрушают и разработка системы управления мотивацией работников как системы.

Стимулирование - это техника побуждения к высокоэффективному труду посредством формирования внешней мотивации (стимул «притягивает» извне). Реализуется в форме предоставления работнику за выполнение определенной работы некоторых благ, внешних по отношению к этой работе, называемых стимулами, в первую очередь, материальных вознаграждений.

Организационная система управления мотивацией - формальная (*разработанная в соответствии с законодательством о труде и внутренними положениями организации*) структура организации, реализующая совокупность управленческих техник (*формулирование целей, оценка работы, обратная связь, вознаграждение*), направленных на формирование и поддержание сильной и устойчивой мотивации сотрудников к высокоэффективному труду.

Формулирование целей – техника менеджмента, состоящая в формулировании конкретных целей всем членам организации, «трем китами» которой выступают:

- **теория Локке** о мотивирующей способности целей, зависящей от ее трудности;
- **систематический контроль** – обратная связь в процессе достижения цели и оценка работы;
- **тесная связь между результатами оценки работы и вознаграждением.**

Все элементы образуют целостную систему управления мотивацией, системообразующим элементом которой выступают стандарты.

Цели – здесь, собирательный образ, включающий в себя задачи, намерения, стремления, стандарты, амбиции, идеалы, миссию. (*Все, что относится к направлению, которое люди хотят избрать, будущему, которое они хотят реализовать, или потребностям, которые стремятся удовлетворить*).

Способность целей побуждать человека к активности связана с тем, что они как бы ограничивают, конкретизируют сферу интересов индивида, не давая ему разбрасываться, постоянно направляют его внимание к избранному направлению, позволяют аккумулировать ресурсы и выстраивать приоритеты в процессе достижения цели. Видение цели позволяет оценивать достижения и регулировать усилия. Человек, у которого есть конкретная, ясная цель, почти «обречен» достичь ее. Участие в формулировании цели, формировании алгоритма ее достижения развивает в работнике навыки планирования, ответственность и заинтересованность (рис. 5.3).



Рис. 5.3. Мотивирующие функции цели

Понятие цели можно подразделить на три аспекта:

- собственно цель,
- конечный результат,
- критерии успеха - *стандарты*, которые взаимосвязаны следующим образом:

«Мы делаем это ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ...

Желаемый для нас конечный результат есть

Следующие стандарты позволят нам судить, насколько успешным было действие».

Цели могут вставать перед исполнителем различными путями:

- даваться как часть должностных обязанностей, инструктажа, инструкции;
- быть самоочевидными: знакомые обстоятельства и очевидные потребности;
- следовать из того, что индивид знает и из чего может разумно сделать вывод;
- уясняться, когда человек стоит перед новой проблемой или возможностью;
- носить скрытый характер - быть ранее не выраженными.

В каждом случае целеполагания следует получить ответ на ряд специфических вопросов:

- Когда цели задаются извне, понимаются ли они исполнителем так же, как и тем, кто их задает?

- Когда они самоочевидны или выведены, может существовать возможность того, что это сделано на основе предположений, которые необходимо проверить?
- Соответствуют ли цели долгосрочным устремлениям?
- Там, где цели были до сих пор скрытыми, соответствует ли то, что делается, тому, что считается желательным?

Стандарты - составная часть общего понятия цель. Они помогают исполнителю правильно судить, добился ли он успеха или движется ли он в верном направлении. Когда критерии точно определены, всегда можно знать определенно, добился ли исполнитель успеха.

Критерии могут заменять концепцию конечного результата, выступая в роли «вехи» в измерении прогресса в работе в случаях, когда невозможно определить конечный результат, например, продолжение выполнения задач с неопределяемой целью, такими, как «улучшение кооперации между сотрудниками».

Стандарты, или критерии, подразделяются на:

- **субъективные:** «людям нравится это»;
- **объективные:** «меньше 5% отходов»;
- **сравнительные:** «лучше X в следующих аспектах»
- **прямого действия:** «ежедневное производство 1000 штук» (для их достижения могут быть приняты специальные меры);
- **косвенные:** «уменьшение количества жалоб» (такие стандарты нельзя контролировать напрямую).

В целом работа менеджера по постановке целей перед подчиненными может быть представлена в виде трех шагового процесса (рис. 5.4).



Рис. 5.4. Три основных шага в программе постановки целей подчиненным

Наиболее важными характеристиками цели с точки зрения способности побуждать членов организации к высоко

результативному, заинтересованному труду выступают такие, как: **трудность, конкретность, ясность.**

Трудность цели - количество усилий от чисто физических, манипулятивных, до интеллектуальных, необходимое для ее достижения.

Как видно из рис. 5.5, трудная, но достижимая цель ведет к высокой результативности. Легкие цели продуцируют невысокие усилия, потому что цель слишком легкая. Недостижимые цели обязательно ведут к низкой результативности, так как люди начинают переживать за вероятную неудачу.

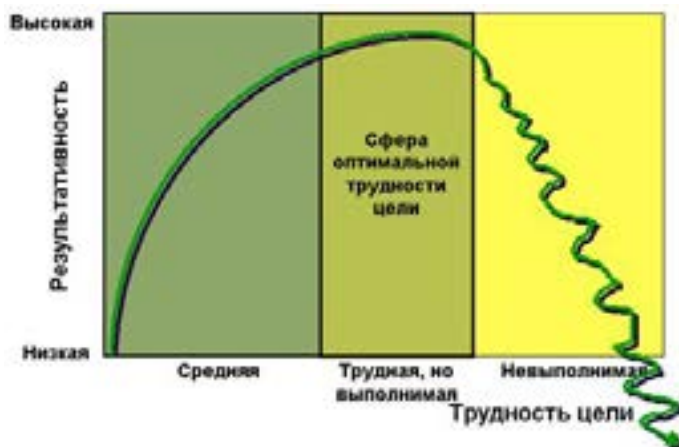


Рис. 5.5. Взаимосвязь между трудностью цели и мотивацией

Конкретность (специфичность) цели. С этой характеристикой цели связаны такой ее аспект, как стандарты, или критерии успеха. **Конкретная цель** – это такая цель, у которой четко сформулированы все необходимые параметры: качество исполнения, количественные показатели, сроки. Специфичность связана с измеримостью цели. Если цель не может быть измерена количественно, увеличение трудности цели не вызовет рост результативности.

Специфичная трудная цель ухудшает выполнение новых, сложных задач, когда работник не имеет ясной стратегии решения проблем этого типа.

Ясность цели – одинаковое понимание цели исполнителем и тем, кто ее формулирует, может быть достигнута при выполнении следующих условий:

- участие работников в выработке цели обеспечивает понимание, принятие цели и мотивацию для ее достижения;

- адекватная обратная связь на всех этапах целеполагания и достижения цели - контроль, мотивация, коррекция.
- предоставление необходимых условий для достижения цели: обучение, компетенция, информация, материально-технические средства и пр.

Ясность цели и ее мотивирующее и направляющее воздействие увеличиваются:

- если менеджер показывает работникам, как она связана с долгосрочными планами организации. Например, задача может быть поставлена так: «Вести журнал отзывов клиентов»
 - *Зачем?* - Чтобы определить те услуги, которые привлекают покупателей.
 - *Зачем?* - Чтобы перенести успешный опыт на другие подразделения фирмы.
 - *Зачем?* - Чтобы повысить прибыльность.
- если менеджер покажет, как эта цель связана с другими принятыми целями организации: «Обеспечить заключение контракта с основным новым клиентом»
 - *Зачем?* - улучшить объем продаж.
 - *Зачем?* - уменьшить сезонные колебания в продажах.
 - *Зачем?* - поднять моральный дух в отделе продаж.

Разъяснения целей необходимо делать в объеме, полезном тем, кто будет выполнять работу, для того, чтобы придать ей ценность и содержание. Часто бывает, что цели уже ясно определены или могут быть легко выведены на основе прошлого опыта. Поэтому непродуманная постановка вопроса «Зачем?» в качестве ритуала вряд ли целесообразна. Установление целей должно применяться совместно с обратной связью, т.к. она усиливает эффект специфичности и трудности целей.

Для усиления мотивирующей способности целей не менее важно, чтобы они **принимались исполнителем**, а не вызывали сопротивления. Это может быть достигнуто вовлечением работников в процесс формулирования целей их деятельности – цели, которые человек поставил перед собой сам (он - собственник цели), он достигает значительно охотнее. Целеполагание – основа субъектного подхода к мотивированию, лежащего в основе партисипативного менеджмента, который будет рассмотрен далее.

В таблице 5.2 представлены некоторые рекомендации по мотивированию персонала.

Как правильно мотивировать подчиненных

Начните с цели или миссии
Люди должны подходить задаче
Ясно сформулируйте задачу
Тратьте на похвалу не больше минуты
Тратьте на порицание не больше минуты
Создайте положительную атмосферу
Адресуйте к потребностям, которые не удовлетворены
Сообщите работникам о том, какое вознаграждение они получат
Персонализируйте систему вознаграждений
Не давайте обещания, которые Вы не сможете сдержать
Последствия поведения управляют поведением
Устраните препятствия
Будьте хорошим образцом для подражания

Вместе с тем важно понимать, что цели, выработанные при участии исполнителей, «спущенные» цели и цели, установленные самому себе, являются одинаково эффективными инструментами управления. Менеджеры должны устанавливать цели на основе ситуационного подхода: разные методы работают в разных ситуациях.

На исходы применения техники установления целей влияют приверженность целям и материальное стимулирование. Трудные цели ведут высокой результативности, когда работники «принимают» эти цели, согласны с ними, и могут стать причиной низкой результативности, если работники не привержены им.

Цели, базирующиеся на денежном интересе, могут привести к негативным исходам для работников при выполнении сложных, взаимозависимых работ, требующих кооперации. Если работники не помогают друг другу, то качество работы может пострадать, когда работники преследуют количественные цели. Приверженность трудным целям также может снизиться в этом случае.

Следующий компонент системы управления мотивацией - оценка работы.

Оценка работы – техника управления мотивацией, состоящая в формальном (узаконенном) оценивание усилий, старания, поведения, достижений работников организации на основе сравнения реальных результатов со стандартами.

Оценка работы выполняется в организации следующие функции:

- информационную,
- контролируемую,
- административную,
- определения потребности в обучении,
- мотивирующую.

Информационная функция оценки – оценка информирует об относительном, сравнительном уровне работы отдельных работников, подразделений, об индивидуальной успешности достижения цели.

Контролирующая функция – оценка дает менеджерам организации обратную связь о результатах их управленческой деятельности, о состоянии управляемой системы для принятия корректирующих мер (напр., обучение, изменение стандартов).

Административная функция – результаты оценки являются основой для принятия ряда административных мер:

1. Повышение в должности. При этом необходимо учитывать способности работника к выполнению новых функций. Полезно помнить «принцип некомпетентности» Парсона. Продвижение хорошо мотивирует, если в организации существует ясная связь между успехами работника и продвижением по службе.

2. Перевод. Перевод расширяет опыт работника, в этих целях широко используется в Японии. Может использоваться для перемещения «отработавшего», но авторитетного работника или неэффективного, но с которым по каким-то причинам нельзя расстаться, а также для мотивирования работника, слишком долго занимающего одну должность, в результате чего его трудовой энтузиазм заметно снижается (рис. 5.6).

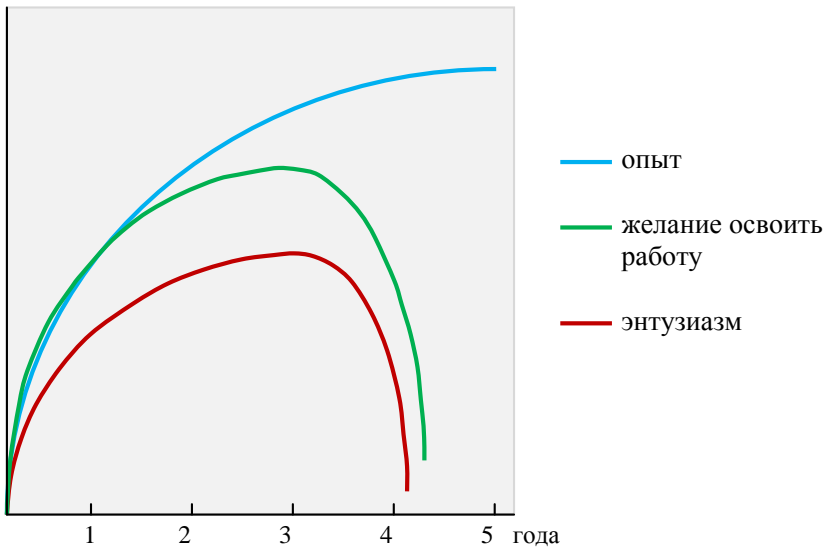


Рис. 5.6. Динамика изменений опыта, энтузиазма и желания осваивать свою работу

Если нет возможности повысить эффективного работника, долго работающего в одной должности, надо использовать горизонтальное перемещение (рис. 5.7).

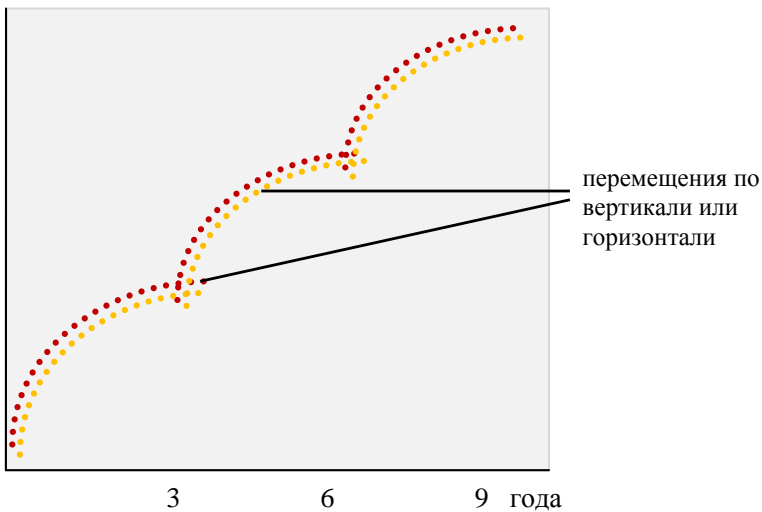


Рис. 5.7. Управление мотивацией посредством карьеры

3. Прекращение трудового договора. К этой мере организация прибегает, если работник не хочет или не может работать по стандартам, принятым в ней.

Определение потребности в обучении. Оценка работы может стать надежным источником информации о том, кого и чему необходимо учить для повышения результативности.

Мотивирующая функция – связана с административными мерами, принятыми по результатам оценки. Чтобы оценка работы выполняла указанные функции эффективно, она должна:

- быть органично встроена в единую систему управления мотивацией работников организации;
- основываться на объективных критериях, которые применяются ко всем работникам в равной мере;
- быть систематической, регулярной, а не от случая к случаю.

Эффективность выполнения подсистемой оценки работы ее функций в прямую зависит от таких факторов, как поведение работников, связанное с оценкой работы, и методы, применяемые организацией для оценки своих сотрудников.

Обратная связь - техника управления мотивацией, состоящая в предоставлении конкретному работнику или подразделению объективной информации об адекватности исполнения ими своих функций и достигнутых результатов поставленным целям.

Обратная связь - это предоставление конкретному работнику или подразделению объективной информации об адекватности исполнения ими своих функций. Не является объективной обратной связью такие субъективные оценки, как: «Вы плохо выполняете свою работу» или «Мы высоко ценим Вашу усердную работу». Адекватная обратная связь должна содержать объективную информацию о результатах работы работника или подразделения: единицы продаж, количество дней отсутствия, результаты контроля качества и пр.

Обратная связь инструктирует и мотивирует, служит вознаграждением или обещает его.

Рисунок 5.8 иллюстрирует то, как обратная связь в соединении со стандартом и механизмом сравнения реального исполнения со стандартом может контролировать фактически любую систему.



Рис. 5.8. Функциональная модель обратной связи

Иерархия стандартов. Контроль посредством обратной связи становится менее механистичным, когда менеджер понимает, что работники чувствительны к разнообразным комбинациям стандартов трех типов - от общих до специфичных:

Принципиальные стандарты (концептуальные или моральные).

Программные стандарты (правила решения по принципу «если - то»).

Стандарты действия (специфическое поведение).

Люди отличаются от машин их уникальной способностью понять, формализовать и действовать на основе общих моральных стандартов. Воздействие обратной связи на трудовое поведение более сложный, чем может показаться на первый взгляд, процесс (рис. 5.9).



Рис. 5.9. Концептуальная модель обратной связи как процесса восприятия

Работники получают обратную связь от других - коллег, вышестоящих, подчиненных и от людей вне организации. Однако менее очевиден факт, что задача сама является готовым источником объективной обратной связи. Например, некоторые задачи, такие, как компьютерные программы или вождение самолета, предоставляют исполнителю обратной связи о том, хорошо или плохо они ее выполняют. Обратная связь от задачи эффективна, только если воспринимается как имеющая отношение к действиям воспринимающего, а не как результат технологии или действий других людей.

Третий источник обратной связи - сам человек, его Я, но сомнение или другие проблемы восприятия могут загрязнять этот источник. Люди с высокой самоуверенностью имеют тенденцию больше полагаться (доверять) личной обратной связи, чем те, у кого самоуверенность ниже. Хотя условия различаются, работник может получать информацию из всех трех источников одновременно. Это обуславливает необходимость защитных функций перцепции и когнитивного оценивания, чтобы помочь сортировать поступающую информацию по каналам обратной связи.

Барьеры в обратной связи. Как и в случае с другими стимулами, люди избирательно воспринимают обратную связь. Личностные характеристики, такие, как потребность в достижениях, могут определять желание получить обратную связь. Исследователями организационного поведения отмечается, что работники в организациях восточных культур больше

ориентированы на получение обратной связи, чем западные. В неожиданных ситуациях потребность в обратной связи возрастает. Работники с большим стажем работы меньше стремятся получить обратную связь, чем молодые специалисты. Следовательно, менеджеры должны учитывать индивидуальную готовность к получению обратной связи, основанную на личностных и ситуационных переменных. Обратная связь должна соответствовать конкретному реципиенту.

Знак обратной связи - характеристика содержания обратной связи в оценочном смысле. Обратная связь может быть положительной или отрицательной. В основном, люди имеют тенденцию более точно воспринимать и отзываться на позитивную обратную связь, чем негативную. Обратная связь негативная или с угрожающим содержанием заставляет работника выдавать защитную реакцию.

Люди оценивают такие факторы обратной связи, как ее точность, надежность источника, справедливость системы оценки труда, свои ожидания и обоснованность стандартов. Любая обратная связь, которая не преодолет одного или больше из этих барьеров, будет отвергнута или проигнорирована. Личный опыт в большой степени определяет значимость влияния этих факторов. Обратная связь из источника, не вызывающего доверие на основе опыта прошлых отношений, будет подвергаться сомнению.

Поведенческие исходы обратной связи. Так как обратная связь связана с процессом формирования целей работника, она включает следующие исходы: направление, усилия, настойчивость. Однако, если четвертый исход при формировании целей - формулирование стратегии достижения цели (план действий), то четвертый возможный исход обратной связи - сопротивление. Системы обратной связи, которые отдаются манипуляцией или не проходят проверки системой восприятия и когнитивного оценивания, вызовут сопротивление.

Принятые в организации способы подачи обратной связи не могут рассматриваться как данность, особенно в ситуациях межкультурных взаимодействий.

Руководитель может значительно повысить эффективность своего воздействия на подчиненных, если будет следовать предложениям консультантов по управлению как правильно подавать обратную связь (таб. 5.3).

Таблица 5.3

Как правильно подавать обратную связь

Вербальная обратная связь желательна, даже когда невербальная положительна.
Для формирования полной ясности и уверенности работника в правильности понимания им смысла вербального сообщения руководителя невербальная обратная связь должна подтверждать вербальную.
Немедленная обратная связь почти всегда более действенна, чем отсроченная.
Негативная обратная связь может быть лучше, чем отсутствие ее, но положительная обратная связь дает лучший результат.
Люди имеют тенденцию дольше помнить то, что они услышали первым и последним в сообщении обратной связи.
Если вы хотите, чтобы подчиненный реагировал на вашу обратную связь, вы должны направлять ее лично, а во многих случаях, приватно – подчиненному.
Незначительный объем (количество) обратной связи является причиной малого доверия и может иметь результатом враждебность.
Отсутствие обратной связи расценивается как одобрение или согласие с существующими идеями и поведением.

Последний компонент системы управления мотивацией - подсистема организационных вознаграждений. Разнообразные вознаграждения компенсируют сотрудникам их затраты (усилия, способности, время и пр.) на достижение организационных целей, и поэтому от правильной организации этой подсистемы будет зависеть эффективность остальных компонентов системы.

Распределение вознаграждений – техника управления мотивацией в форме компенсации работникам приложенных усилий и в соответствии с достигнутыми результатами, осуществляемой в разнообразных формах: финансовые и социальные вознаграждения, психологические вознаграждения.

Систему организационных вознаграждений полезно представлять в виде трехкомпонентной модели (рис. 5.10).



Рис. 5.10. Модель системы организационных вознаграждений

Рассмотрим ее отдельные элементы.

Типы вознаграждений. Как известно организационные вознаграждения могут иметь самую разнообразную форму:

Финансовые/материальные вознаграждения - зарплата, пенсии, премии, надбавки, подарки, оплата отпусков, больничных, страховок и пр.

Социальные вознаграждения - включают почести и признание со стороны других как внутри, так и вне организации (звания, награды значками или медалями).

Психологические вознаграждения – это переживания личностью удовлетворенности, гордости за хорошо сделанную работу и достижения, повышение самооценки.

По другой классификации вознаграждения подразделяются на *внешние и внутренние*.

Внутренние вознаграждения являются прямыми последствиями какого-либо действия. Это, например, удовлетворенность или чувство достижения. Психологические вознаграждения являются внутренними, потому что они продуцируются самим человеком.

Внешние награды, напротив, таковыми не являются. Примерами могут служить зарплата или повышения. Финансовые, материальные и социальные относятся к внешним вознаграждениям, так как их субъектами выступают другие люди.

В соответствии с доминирующей ориентацией работники могут быть мотивированными преимущественно извне или иметь внутреннюю мотивацию. Вознаграждения можно разделить на внутренние и внешние.

Вознаграждения бывают первичными и вторичными. **Первичные** – представляют собой такие награды, которые непосредственно приносят удовлетворение индивидууму, удовлетворяя его основные физиологические потребности. **Вторичные вознаграждения** приносят удовлетворение, поскольку они тесно ассоциированы с первичными. Определенная часть значимых, сильных наград является символической. Символы – это вещи, которые стоят очень немного, но очень много значат для людей, которые получают их. Примерами символической награды могут служить символы статуса, мемориальные доски или удостоверения, почетные звания, грамоты.

Вознаграждение, чтобы мотивировать, должно быть привлекательным для исполнителя, а не для менеджера (см. теорию В. Врума). Поэтому разработка этого элемента системы организационных вознаграждений должна основываться на изучении структуры мотивации различных категорий работников и социально-профессиональных групп.

Организационные нормы вознаграждений. Как отмечалось, отношения работодатель - наемный работник рассматриваются некоторыми специалистами по организационному поведению как отношения обмена. Работник обменивает свое время, способности и трудовые усилия на вознаграждения.

Норма распределения вознаграждений – распространенное в той или иной группе представление, соблюдение которого обуславливает ощущение справедливости обмена. В идеале природу этого обмена диктуют четыре альтернативные нормы, каждая из которых могла бы лежать в основе значительно различающихся систем вознаграждений. Это такие нормы:

Максимизация выгод. Цель каждой стороны обмена - *максимизировать свою чистую выгоду без учета интересов другой стороны* («свое получу, а там хоть трава не расти»). Компании, ориентированные на максимизацию прибыли, стараются как можно меньше платить за как можно большие усилия. Работники, ориентированные на максимизацию выгод, будут добиваться максимальных вознаграждений, независимо от финансового положения организации, и покинут ее, если найдут более выгодное место.

По справедливости. В соответствии с этой нормой, вознаграждения должны выплачиваться *пропорционально вкладам*

(«от каждого по способностям – каждому по труду»). Те, кто вложил больше, должны получать большее вознаграждение.

По потребности. Предполагается, что вознаграждения должны распределяться, скорее, *в соответствии с потребностями наемных работников, чем с их вкладами* (от каждого по способностям – каждому по потребностям»).

Равенство («уровнировка»). Эта норма предусматривает, что вознаграждаться должны *все участники равно, независимо от их сравнительных вкладов*.

Исследователи отмечают: «Мы предполагаем, что отношения обмена между работником и работодателем регулируются противоречивыми нормами максимизации выгод, справедливости, равенства и удовлетворения потребностей. Эти нормы могут сосуществовать. То, что их различает - это степень, в какой правила корректного применения нормы являются ясными, а также - в какой различные стили управления будут вести к тем или иным нормам в индивидуальных установках.

Вопреки восприятию справедливости *«Положения о вознаграждениях»* конфликт часто возникает вследствие несогласия с нормами, лежащими в основе системы вознаграждений. Акционеры могут предпочитать норму максимизации выгод, технические специалисты - норму справедливости, а рабочие - члены профсоюза с почасовой оплатой - будут настаивать на равенстве вознаграждений. Эффективная система вознаграждений может быть основана только на ясных, конкретных и согласованных нормах обмена.

Критерии распределения вознаграждений. Выделяют две основные группы критериев для распределения вознаграждений:

- **критерии, связанные с результативностью:**
 - *результаты* – материальные исходы, такие, как индивидуальная, групповая или организационная результативность: количество и качество;
 - *действия и поведение* – используются такие критерии, как умение работать в команде, кооперация, творчество, риск и пр.;
- **критерии, не связанные с результативностью:** обычная или договорная работа, стаж работы, квалификация, уровень в организационной иерархии и т.д.

Первая группа критериев регулирует результативность членов организации и должна доминировать в любой системе оплаты труда.

Критерии второй группы могут использоваться для реализации кадровой политики организации. Так, если организации

предстоят нововведения, требующие повышения квалификации, переподготовки кадров и т.п., увеличение надбавок за квалификацию, овладение смежной специальностью и т.п. даст нужный эффект. Надбавки за стаж способствуют стабилизации кадрового состава.

В правильно управляемых организациях эти критерии интегрированы с системой оценки работы.

Желательные исходы системы вознаграждений. Хорошая система вознаграждений, привлекая людей ясностью, предсказуемостью их будущего в организации, может обеспечить ей лучшую возможность подобрать наиболее подходящих и удовлетворять их. Она может мотивировать работников, показывая, что необходимо сделать для увеличения получаемого вознаграждения, стимулировать их профессиональный рост и развитие, а также удерживать талантливых людей от увольнения.

Усиление мотивации посредством вознаграждений, пропорциональных результативности. Разные специалисты по организационному поведению согласны с утверждением, что вознаграждения, пропорциональные результативности, усиливают мотивацию. Однако в этот вопрос в значительной степени дискуссионный и нуждается в дополнительных исследованиях.

Так, например, изучив 1946 служащих, исследователи обнаружили позитивную связь между вознаграждающим поведением руководителей (знание и признание ими высоко результативных работников) и результативностью и удовлетворением подчиненных. Однако в другом исследовании было установлено отсутствие увеличения результативности менеджеров после внедрения системы оплаты по результатам.

В соответствии с бихевиоральным подходом, вознаграждения, не основанные на результативности, делают чуть больше, чем поощряют работников ходить на работу. Однако при этом необходимо помнить эксперименты Эдварда Деси.

Теория мотивации Э. Деси объясняет, как вознаграждения, основанные на результате, могут усиливать или разрушать внутреннюю мотивацию, влияя на ощущение человеком собственной компетентности и самостоятельности.

Основным пунктом теории является предположение, что в реальности все вознаграждения и обратная связь имеют контролирующий и информационный аспекты. Контролирующий аспект становится «выпуклым», когда вознаграждение ясно связано с результатом выполнения (рис. 5.11). Сдельная оплата, при которой работник получает определенное количество денег за каждую единицу работы, делает контролирующий аспект хорошо

различным. Неожиданные бонусы за сделанную хорошо работу могли бы сделать более заметным информационный аспект по сравнению с контролирующим. В зависимости от того, какой аспект воспринимается индивидом, вступают в действие два совершенно различных перцептивных процесса и возникают два противоположных исхода. Работники, убежденные, что они работают исключительно за вознаграждение, которое гарантированно последует после того, как они выдадут ожидаемый от них результат, в результате будут чувствовать себя менее компетентными и ответственными (т.к. они просто выполнили то, что им велели за обещанное вознаграждение). Пристрастие, заинтересованность уйдут из их работы.



Рис. 5.11. Влияние воспринятого аспекта вознаграждения на мотивацию

Когда люди говорят, что деньги мотивируют, они на самом деле имеют в виду, что деньги контролируют. И когда это происходит, люди становятся отчужденными – они лишаются части своей аутентичности – и они заставляют себя делать то, что они считают себя обязанным делать... Отчуждение начинается с того, что люди теряют контакт со своей внутренней мотивацией, с жизненностью радостным возбуждением, которым обладают все дети, со способностью делать что-то ради того. Чтобы делать, с состоянием, которое Роберт Хенри назвал моментом переживания чего-то большего, чем обыденное существование.

Деси считает также, что наказания в соответствии с результатами работы, угрозы, жесткие сроки, навязанные цели,

надзор и оценки будут вести к этой же нисходящей спирали, т.к. воспринимаются людьми как противоречащие их автономности, и поэтому интерес и энтузиазм в контролируемых видах деятельности снижаются.

Напротив, вознаграждения, которые имеют эффект сюрприза или предоставляют помогающую информацию о том, как хорошо индивид выполняет свою работу, будут увеличивать компетентность и самостоятельность и поддерживать удовольствие от выполнения работы. Контролирующий аспект вознаграждения усиливает восприятие индивидом себя в качестве объекта воздействия внешних сил, в то время как информационный воссоздает и развивает субъектные характеристики человека. Для человека жизненно важно быть самоопределяющимся, независимым, действующим в соответствии со своей идущей изнутри мотивацией, а не контролируемым извне.

Когда Деси спросили, как менеджеры должны мотивировать работников в свете его объяснений значения вознаграждений и наказаний по результатам работы, он рекомендовал обогащение работы и участие работников в управлении. «Деньги говорят» - если оплата соответствует качеству и объему работы. Награды могут быть использованы как способ выразить признание, одобрение и уважение к усилиям, но чем больше они используются как мотиваторы – например, как схема бонусов, - тем более вероятно, что это будет иметь негативные последствия.

Современные техники мотивирования

Проектирование работы. Проектирование работы, или **дизайн работы** – это объединение чередующихся или взаимозависимых видов работ в комплекс деятельности с целью обогащения трудового опыта работника и его результативности.

Имеются два различных пути – традиционный и современный – по которым можно идти при принятии решения о дизайне работ. Каждый основан на специфическом представлении о людях.

Первый путь основан на предположении, что люди постепенно приспосабливаются и адаптируются к любой рабочей ситуации, и постулирует приспособление людей к рабочим местам. Таким образом, отношение работника к работе игнорируется, и ее содержание на конкретном рабочем месте разрабатывается с ориентацией только на достижение максимальной экономической и технологической эффективности. Этот подход использует принципы **научного управления** и **НОТ**.

Напротив, второй путь подразумевает приспособление работы к людям. В его основе лежит **социально-информационная модель дизайна работы**. Предполагается, что люди не достаточно используются на работе и что они желают большей востребованности и самостоятельности. В этом подходе отношение работника играет важную роль в определении содержания его работы, и при проектировании работ используются такие методы, как ротация, расширение работы, обогащение работы и «характеристики работы».

Научное управление. Разработанное Фредериком Тейлором научное управление основывается на исследованиях и экспериментах по определению наиболее эффективных способов выполнения работы. Работы, разработанные согласно принципам научного управления, высоко специализированы и стандартизированы. Исследования показывают, что упрощенные повторяющиеся работы ведут к психологическому утомлению, низкой мотивации к достижениям и профессиональному росту. Эти часто повторяемые сценарии проложили путь для разработки других методов проектирования работ. Современные подходы пытаются разрабатывать подлинно удовлетворяющие рабочие места.

Социально-информационная модель дизайна работы — самый новый подход к организации труда с целью повышения его эффективности. Он основан на исследовании, показывающем влияние восприятия - обработки социальной информации - на установки и поведение. В то же время модель пытается описать, как работники формируют оценку характеристик их работы, и как это восприятие влияет на отношение к работе и поведение.

На восприятие характеристик работы влияют три группы факторов: объективные; социальные; личностные ресурсы.

Объективные факторы включают: физическую рабочую среду, задачу; формальную политику; процедуры.

Социальные факторы включают в себя других людей как непосредственно рабочую среду – коллеги, руководители и пр., так и людей во внешней среде - семья и друзья.

Накопленные работником навыки и опыт — это *личностные ресурсы*.

Джеффри Феффер выделил четыре положения, которые отражают философию рассматриваемой модели:

- Во-первых, социальные факторы определяют, по каким параметрам можно охарактеризовать рабочую среду.
- Во-вторых, социальная среда определяет, какие индивидуальные характеристики наиболее весомы; что важнее -

автономия или умения и навыки, или оплата труда более важна, чем социальная полезность или вред.

- В-третьих, социальный контекст показывает, как другие будут оценивать рабочую среду по каждому из выбранных параметров. Предполагает ли рабочая ситуация автономию, разнообразие или высокую зарплату является в такой же мере результатом социального восприятия, как и функцией конкретной работы.
- И, в-четвертых, возможно, что социальное окружение предоставляет прямую оценку работы, как по положительным, так и по отрицательным параметрам, оставляя индивиду конструирование рациональных обоснований этого общепринятого отношения.

Таким образом, когда разрабатывается программа проектирования работы, социальные факторы неизбежно сыграют свою роль. Поэтому важно, чтобы менеджеры не упускали из вида роль соответствующих социальных факторов при проектировании работы. Менеджеры должны продумать, что последует за изменениями в организации труда. Кроме того, в разработку программы реорганизации труда должны вовлекаться и рабочие — это позволит избежать ошибок.

Далее рассмотрим основные техники, разработанные в русле этого подхода: расширение работы, ротация и обогащение работы, которые давно и широко используются в промышленности, а также подход мотивационный потенциал работы Олдама и Хакмена . Знакомство с этими техниками с большой вероятностью убедит вас в том, что делая работу сотрудников более содержательной и самостоятельной можно не только повысить их отдачу, но и сократить издержки, связанные с организацией жесткого контроля и пр.

Основные техники мотивирования

Расширение работ – мотивирующая техника дизайна работы, вносящая большее разнообразие в работе рабочего за счет объединения специализированных задач сравнимой трудности.

Ротация работ – дизайн работы, при котором работники переходят от одной специализированной работы к другой на одном организационном уровне, что обеспечивает взаимозаменяемость, интерес к работе, опыт.

Обогащение работы – практическое применение теории гигиенических факторов Ф. Герцберга, предполагающее включение в дизайн работы таких мотиваторов, как достижения, признание, интересная работа, ответственность и продвижение по службе.

Характеристики работы – в теории Олдама и Хакмена - параметры работы, которые вызывают три значимых для человека психологических состояния: ощущение смысла, чувство ответственности, знание результатов своей работы. К ним относятся: разнообразие навыков; целостность работы; важность работы; автономия; обратная связь.

Разнообразие навыков - степень, в которой работа требует от индивида использования различных навыков и способностей.

Целостность работы - степень, в которой работа требует от индивида исполнения целого или полного цикла работ. Целостность работы высока, когда человек работает над продуктом или проектом от начала и до конца и получает конечный результат.

Важность работы - степень, в которой работа влияет на жизнь других людей внутри или вне организации.

Автономия - степень свободы и независимости индивида.

Обратная связь - степень, в которой индивид получает указания и точную информацию об эффективности и качестве исполнения своей работы.

Критические психологические состояния психологические состояния работника, связанные с характеристиками работы, которые развивают внутреннюю мотивацию: удовлетворенность, ощущение смысла в своей работе и др.

Мотивационный потенциал работы – это обобщенный показатель, основанный на измерении ранга всех характеристик работы в модели Олдама и Хакмена.

Партисипативное управление – процесс, в котором работники играют главную роль в: постановке целей, *принятии решений, решении проблем, изменениях в организации.*

«Кружки качества» – неформальные группы, в которые объединяются работники одной области, регулярно встречающиеся и решающие все проблемы, относящиеся к этой области.

Участие в собственности – в качестве вознаграждения наемному персоналу разрешается на льготных условиях приобретать акции компании или получать заработную плату (высший менеджмент) в форме акций.

Расширение работ. Эта методика впервые использовалась в конце 1940-х годов в ответ на жалобы относительно монотонных и чрезмерно специализированных работ. Расширение работ предполагает большее разнообразие в работе рабочего за счет *объединения специализированных задач сравнимой трудности.* Некоторые называют это **горизонтальной загрузкой** работы. Например, работа установки телевизионных кинескопов могла бы быть расширена включением установки плат.

Пропагандисты расширения работ утверждают, что оно может повысить удовлетворенность работника, его мотивацию и результативность. Чтобы проверить эти утверждения, были собраны исследовательские факты. Главными выводами оказались:

- расширение работ увеличивало издержки на обучение;
- расширение работ рассматривалось как управленческая техника, заставляющая работников работать интенсивнее;
- расширение работ привело к повышению квалификационного ценза при найме на работу;
- не было четкой взаимосвязи между расширением работ и результативностью.

В заключении следует отметить, что расширение работ само по себе не имеет значительного и длительного положительного воздействия на выполнение работы.

Ротация работ. Как и в случае с расширением работ, цель ротации работы состоит в том, чтобы предоставить работникам большее разнообразие в их работе. *Ротация работы побуждает переходить от одной специализированной работы к другой на одном организационном уровне.* Отличие состоит в том, что работники обучаются и выполняют две или более различные работы на ротационной основе. Перемещая работников от одной работы к другой, менеджеры полагают, что могут стимулировать их интерес и мотивацию, так как такая работа предоставляет больше возможностей.

Другие преимущества ротации работ включают увеличение возможностей рабочего, упрощение планирования рабочего графика, потому что работники обучены выполнять различные работы.

Ротация работ используется во многих компаниях. Корпорация Поларойд оплатила рабочим завода фотокамер показ модели SX-70 в магазинах Бостона во время Рождества, что привело к увеличению объемов продаж. Обувная фабрика Тони Лама каждый год посылает 6 работников из отдела жалоб потребителей работать в магазин. Работники отдела продаж работают неделю в году в отделе отгрузки. Каждый служащий на первом году в компании «Жареный цыпленок» обязательно работает в кафе быстрого обслуживания в течение двух недель, разрезая цыпленка, протирая полы, жаря еду. К сожалению, обещанные выгоды, связанные с программами ротации работ адекватно не исследовались, поэтому невозможно вывести любые эмпирические заключения относительно эффективности этой методики.

Обогащение работы – практическое применение теории гигиенических факторов Фредерика Херцберга. Херцберг предположил, что люди мотивируются мотиваторами – достижением, признанием, стимулирующей работой, ответственностью и продвижением по службе. Эти характеристики включены в работу через ее **вертикальную загрузку**.

Вместо того, чтобы ставить перед служащими дополнительные задачи той же трудности (горизонтальная загрузка), *вертикальная загрузка возлагает на рабочих большую ответственность*. Другими словами, работники берут на себя бремя своих руководителей. Например, в Паккард Электрик рабочие разделены на бригады, которые осуществляют независимое руководство на сборочной линии и в определенном смысле являются сами себе начальниками. Чтобы избежать скуки работы над той же самой станцией день за днем, рабочие меняют место работы у линии и, что наиболее важно, работают вне линии несколько раз в месяц, подготавливая материалы и осуществляя ремонт. Члены группы также выполняют многие из функций диспетчера: установка скорости линии, заказ материала, установление правил споров, проверка качества и пр.

Консультанты по управлению советуют менеджерам соблюдать семь принципов при вертикальной загрузке работ (табл. 5.4).

Ограничения использования техник

Исследование эффективности обогащения работы дало неоднозначные результаты. Отчасти потому, что обогащение работы представляет собой применение теории мотивационной гигиены Герцберга, которая критиковалась. Обогащение работы также критиковалось за то, что *не объясняет, как оно работает*, создавая трудности для менеджеров при определении конкретных ситуаций, в которых обогащение работ наиболее эффективно.

Другим ограничением применения этой техники является то, что обогащение работы предполагает желание каждого обогатить свою работу ответственностью. Но есть люди, которые рассматривают работу как неизбежное зло. Эти люди прикладывают минимальные усилия и не ждут ничего кроме денег. Однако пропагандисты обогащения работы *не смогли выявить важные индивидуальные различия, определяющие, как разные люди реагируют на обогащение работы*.

Таблица 5.4

Принципы, используемые при вертикальной загрузке работ

<i>Принципы</i>	<i>Мотиваторы</i>
Ослабление контроля при сохранении ответственности	Ответственность и личные достижения
Повышение ответственности отдельных работников за их работу	Ответственность и признание
Предоставление человеку полного естественного модуля работы	Ответственность, достижение и признание
Предоставление работнику большей рабочей автономии и власти	Ответственность, достижение и признание
Предоставление периодической отчетности прямо подчиненному, а не руководителю	Внутреннее признание
Постановка новых более сложных задач, не рассматриваемых ранее	Рост и обучение
Постановка перед работником специализированных или специфичных задач для развития работника	Ответственность, рост и продвижение

В заключение необходимо отметить, что эта теория *не предлагает конкретные действия, которые менеджеры могли бы предпринять, чтобы обогатить работу*. Из-за этих проблем обогащение работы не стало популярным среди менеджеров и исследователей. Но все же, обогащение работы обеспечило столь необходимую основу для подхода «характеристики работы», рассматриваемого далее.

Мотивирование посредством изменения характеристик работы

Исследователи организационного поведения Ричард Хакмен и Грег Олдам сыграли важную роль в развитии подхода «характеристики труда». В разработанной теории они попытались преодолеть некоторые недостатки теории обогащения труда. Были выявлены ситуации и индивиды, для которых эта техника была эффективна. Создавая свою теорию, Хакмен и Олдам предусмотрели серию шагов, которым может следовать менеджер при разработке программы.

Хакмен и Олдам старались определить, каким образом можно структурировать работу так, чтобы работники были внутренне

мотивированы. Внутренняя мотивация имеет место, когда индивид заинтересован в самой работе, потому что ощущает внутреннее удовлетворение от того, что она выполнена хорошо, а не будучи зависимым от внешних факторов в мотивации эффективной работы (вознаграждение или высокая оценка руководителя). Такие позитивные чувства делают возможными самовозобновляющиеся циклы мотивации. Внутренняя мотивация детерминирована психологическими состояниями. С другой стороны, эти психологические состояния подвергаются давлению со стороны пяти существующих измерений работы. В центре внимания подхода - усиление внутренней мотивации путем построения работы как процесса, имеющего 5 внутренних характеристик.

Рассмотрим основные компоненты модели, чтобы посмотреть, как она работает.

Критические психологические состояния

Группой менеджеров - экспертов было проанализировано, при каких условиях индивиды получают опыт трех значимых психологических состояний:

- полное осмысление работы: индивид должен осознать свою работу, как имеющую смысл или важную для его системы ценностей;
- ответственность: он должен верить, что его ответственность отражается в результатах его усилий;
- знание результатов: он должен определить основные причины неудач, являются ли его результаты удовлетворительными.

Эти психологические состояния развивают внутреннюю мотивацию. Более того, они поощряют настойчивость, потому что являются самоподкрепляющимися. Следовательно, эти три психологических состояния играют важную роль в работе.

Если одно из психологических состояний резко изменяется, то мотивация ослабляется. Например, если индивид несет полную ответственность, осознавая смысл своей работы, но не получает обратной связи (знание результатов) об исполнении - он не получит позитивного чувства, создающего внутреннюю мотивацию.

Характеристики работы

Мотивационный потенциал работы - это обобщенная характеристика, основанная на измерении ранга всех параметров работы. Эти параметры вызывают три психологических состояния, рассмотренных выше. Три характеристики работы в совокупности определяют *осознание работником смысла своей работы*.

1. Разнообразие навыков - степень, в которой работа требует от индивида использования различных навыков и способностей.

2. Целостность работы - степень, в которой работа требует от индивида исполнения целого или полного цикла работ. Целостность работы высока, когда человек работает над продуктом или проектом от начала и до конца и получает конечный результат.

3. Важность работы - степень, в которой работа влияет на жизнь других людей внутри или вне организации. *Ответственность* как следствие вытекает из автономии работы.

4. Автономия - степень свободы и независимости индивида. Свобода действий в планировании работы включается в должностные инструкции.

Наконец, *знание результатов* работы определяется обратной связью.

5. Обратная связь - степень, в которой индивид получает указания и точную информацию об эффективности и качестве исполнения своей работы.

Ричард Хекман и Грег Олдхем предлагают свой инструмент для расчета мотивационного потенциала определенного трудового процесса. С помощью этого инструмента можно рассчитать мотивационный потенциал работы (MPS) в баллах. MPS - суммарный индекс, который показывает, насколько характеристики данной работы пробуждают внутреннюю мотивацию. Низкий балл означает, что индивид не будет обладать высокой внутренней мотивацией к работе. Такая работа - главный кандидат на совершенствование. Высокий балл показывает, что работа способна стимулировать внутреннюю мотивацию. Мотивационные характеристики отражены в формуле, по которой можно рассчитать мотивационный потенциал:

$$MPS = \frac{RR \times ZZ \times ZR}{3} \times AR \times OS$$

где *RR* — разнообразие работы отражает наличие в работе нескольких отличающихся задач и разнообразие навыков и умений, требуемых для выполнения работы;

ZZ — законченность заданий - это возможность выполнения тех или иных операций, рабочих заданий от начала до конца;

ZR — значимость работы - это то влияние, которое выполняемая работа имеет на других людей (внутри и/или вне организации);

AR — автономность работы - это степень свободы и право планировать, определять график работ и выполнять работу по своему усмотрению;

OS — обратная связь - это информация об эффективности своей работы, получаемая работником.

Каждый из показателей формулы оценивался работником по 7 балльной шкале: от 1 до 7, где 1 означает «это не важно для меня», а 7 – «наиболее важный параметр». Чем ближе результат к 343, тем более лояльным будет работник к компании, просто не желая потерять такую работу и посвящая себя интересному и важному делу. Чем дальше удаляется значение от 343 и приближается к 1, тем большую неудовлетворенность работник испытывает и тем менее лоялен он будет, а значит, тем больше придется тратить компании на внешние стимулы.

Ограничения применения техники

Теория работает не для всех категорий работников, не все люди хотят обогащать свой труд. Хакмен и Олдам учитывают это обстоятельство в своей модели и определяют три элемента, необходимых для того, чтобы индивид был удовлетворен работой с высокими требованиями. Эти элементы связаны со знаниями и умениями индивида, потребностями роста (желание роста и развития как личности) и контекстом удовлетворения.

Люди удовлетворены работой с высоким мотивационным потенциалом, когда они:

- имеют необходимые знания и навыки;
- имеют высокую потребность роста;
- удовлетворены оплатой и коллегами.

Работник, у которого эти элементы имеют низкую оценку, не будет втягиваться в работу с высоким мотивационным потенциалом. Эти индивиды будут иметь слабо выраженные чувства по отношению к работе и невысокие результаты. Например, работник, который имеет необходимые знания и навыки, стремится к росту, но не доволен заработной платой и не общается с коллегами, вряд ли получит удовлетворение от работы, если она будет более сложной. Эта неудовлетворенность может оказать обратное влияние, еще более усложнить его жизнь.

В заключение отметим, что руководители должны понять, что перепроектировка работы – не средство достижения удовлетворения и решения мотивационных проблем. Чтобы увеличить эффективность этих техник, руководители должны помнить, что изменение в одной работе или отделе могут создать проблемы в других, связанных с ними, областях или подсистемах внутри организации. Менеджеры должны исходить из системного подхода к организации при выполнении проектирования работы.

Участие работников в управлении. Если рассмотренные выше техники управления поведением работников ориентированы на повышение субъектности индивида в процессе труда

посредством большего разнообразия и лучшей организации его работы, то участие работников в управлении предполагает усиление интеграции работников в более высокие уровни – подразделение и организацию в целом. В ряде случаев это повышает мотивацию работников, а также способствует лучшей вертикальной и горизонтальной интеграции организации.

Существуют некоторые разногласия относительно значения *партисипативного* (от «участвовать») *управления*. Партисипативное управление можно определить как *процесс, в котором работники играют главную роль в:*

- постановке целей,
- принятии решений,
- решении проблем,
- изменениях в организации.

Консультанты по управлению выявили формы поведения менеджеров, которые могут увеличить вовлеченность работников в перечисленные виды деятельности. Менеджер способствует росту вовлечения подчиненных, когда:

- определяет ситуацию и решения, которые обеспечивают возможности для участия работников;
- активно поощряет участие персонала;
- создаёт атмосферу доверия и открытости;
- активно обсуждает информацию с персоналом;
- участвует в собраниях отделов;
- развивает командную работу с внешней средой;
- поощряет и использует различные точки зрения;
- обеспечивает группу достаточными ресурсами для самостоятельного выполнения задания;
- обеспечивает как положительную, так и отрицательную обратную связь с целью помочь работникам в развитии;
- учит работников технике решения проблем;
- усиливает участие работника в управлении;
- облегчает процесс достижения группового согласия;
- готов выслушать работника;
- показывает, что режим работы - основа командной работы.

Для того чтобы лучше понять, как и где применяется партисипативный менеджмент, рассмотрим его модель, а затем – результаты исследований, в которых проверяется технология партисипативного менеджмента, а также практические предложения для менеджеров.

Модель партисипативного менеджмента

Согласно теории потребностей А. Маслоу и модели характеристик работ, партисипативное управление должно увеличивать мотивацию, так как помогает работнику удовлетворить три основные потребности: в автономии, в значимости работы и в межличностном контакте.

Удовлетворение этих потребностей усиливает чувство признания и ответственности, безопасности, удовлетворённости и выявляет способности. В свою очередь, эти позитивные чувства гипотетически ведут к росту инициативы и результативности.

Модель партисипативного менеджмента включает три ситуационных фактора, вычленяющих ситуации, в которых партисипативный менеджмент эффективен.

Индивидуальные факторы, включающие ценности служащего, его установки и ожидания, влияют на то, как он воспримет партисипативный менеджмент. Некоторые люди не воспринимают положительно участие в управлении.

Также партисипативный менеджмент, скорее всего, не будет иметь успеха, если *работники не доверяют управленческому аппарату*. В-третьих, партисипативный менеджмент более эффективен, когда организации сталкиваются с *быстро изменяющимися условиями внешней среды*, которые включают изменения технологий, государственных постановлений и конкуренции.

Обобщая опыт компаний, применяющих партисипативный менеджмент, эксперты предлагают две практические рекомендации. Во-первых, управленцы среднего звена склонны саботировать партисипативный менеджмент т.к. это уменьшает их значимость и власть. При введении программ партисипативного менеджмента очень важно обеспечить поддержку работников, у которых есть управленческие обязанности. Во-вторых, процесс введения партисипативного менеджмента должен быть управляем. Программа партисипативного менеджмента в Honeywell провалилась из-за того, что на начальных стадиях её внедрения программа не отслеживалась и не управлялась менеджерами высшего уровня.

Участие в собственности компании. В настоящее время ориентация на использование акций компаний в качестве стимула распространяется не только на наемный персонал компании. Директор одного из банков в Бостоне получает директорскую зарплату не наличными, а акциями банка. Использование акций в качестве стимула более чем что-либо другое объясняет успех США в проведении долгосрочных технологических инноваций.

Таким образом, за последние десятилетия менеджмент в США был подвержен значительной трансформации, хотя и не столь радикальной, как в бывшем СССР. Сейчас прилагается все больше усилий для создания климата, в котором менеджеры, равно как и возрастающее число сотрудников, будут вести себя так, как если бы являлись собственниками компании, укрепляя ее благополучие и конкурентоспособность на долгосрочной основе. Такой подход весьма отличается от господствовавшего ранее, когда успешно действующими считались менеджеры, которые добивались максимизации прибыли и стоимости акций компании в краткосрочном периоде. Не все корпорации отказались от этого, но достаточное их число переключилось на завоевание доли на рынке.

Вопросы для самоконтроля

1. Соотношение потребностей и интересов индивида?
2. Место и роль мотивации в поведении человека?
3. В чем заключается сущность мотивации организационного поведения?
4. Каким образом инстинкты влияют на мотивацию поведения индивида?
5. Состав и содержание мотивов организационного поведения?
6. Классификация мотивов организационного поведения?
7. Общее и различия между мотивацией и стимулированием?
8. Выбор и применение инструментария стимулирования?
9. Механизм формирования и развития мотивов?
10. Место и роль мотивации в механизме организационного поведения?

Раздел 6. Формирование группового поведения в организации

Групповое поведение в организации:

- цели групп;
- ингруппы, аутгруппы;
- структура группы;
- статус, роли в группе;
- групповые нормы;
- виды групп;
- стадии развития группы;
- факторы влияющие на эффективность функционирования групп;
- групповое единomyслие.

6.1. Группы в организациях. Понятие «коллектив» и его разновидности. Роль коллектива в жизни и деятельности работников. Психологические особенности поведения людей в организациях

Индивиды очень редко работают в изоляции от других. Это может происходить только в тех исключительных случаях, когда работник выполняет строго индивидуальное задание, контролируемое только высшим руководством организации, когда он автономно контактирует с внешней средой и принимает решения в основном самостоятельно.

В тоже время большинство ситуаций, возникающих в ходе организационной деятельности, характеризуют именно групповые отношения. Группы в организациях являются основой эффекта синергии, и, как правило, члены организации просто не мыслят свою деятельность вне социальной группы.

Отличительная особенность организации состоит в том, что работа в ней осуществляется всегда внутри групп или команд. При этом не имеют никакого значения особенности работы, выполняемой данной организацией.

Определение социальной группы. Существует достаточно большое количество определений социальных групп. В частности, их определяют по ощущению принадлежности к ним индивидов, единству выполняемых групповых функций и т.д. Однако такие определения не раскрывают сущность социальных групп. В

наиболее общем виде социальная группа может рассматриваться, как совокупность индивидов, взаимодействующих определенным образом на основе разделяемых ожиданий каждого члена группы в отношении других.

В этом определении отражены два существенных условия, при реализации которых совокупность индивидов может считаться социальной группой в организации:

- 1) наличие устойчивых взаимодействий между членами группы;
- 2) наличие разделяемых ожиданий каждого члена группы относительно других членов группы, что позволяет осуществлять социальный контроль за их поведением.

Социальным группам в организациях присущ целый ряд специфических признаков, к которым следует отнести:

- четко определенное членство в группе, ощущение принадлежности и границ группы и ее места в организации;
- групповое сознание, связанное в первую очередь с признанием правильности и уместности социальных норм, характерных только для данной группы, а также взаимосвязи этих норм с нормами поведения и культуры организации в целом;
- ясно понимаемые цели — необходимый признак группы в организации, поскольку сама организация представляет собой объемлющую целевую группу (надсистему);
- взаимозависимость между членами группы, способную сложиться только в ходе совместной деятельности, направленной на достижение общих целей;
- способность индивидов действовать в составе группы, что предполагает конформность к существующим нормам, признание лидеров группы и взаимодействие без социальной напряженности и конфликтов;
- наличие четко определенных групповых ролей, обусловленных местом работника в организации, т.е. его статусом и позицией.

Наивысшим уровнем развития социальной группы считается ее превращение в коллектив. Коллектив — это любое официально организованное объединение людей, контактная малая группа людей, занятых каким-либо общественно полезным видом деятельности. Категория коллектив имеет ряд общих признаков с понятием малой группы, среди которых важнейшими являются следующие: общность территории и времени существования, наличие системы внутренних связей и отношений между членами группы, присутствие лидера и определенной иерархически организованной структуры отношений. Дифференциальным

признаком коллектива считают специфику системообразующего фактора — цели существования коллектива в форме значимых социального заказа и (или) социальных задач, которые определяют содержание коллективной деятельности. Таким образом, можно рассматривать коллектив как социально зрелую форму малой контактной группы.

КОЛЛЕКТИВ — группа объединенных общими целями и задачами людей, достигшая в процессе деятельности совместной высокого уровня развития. В коллективе формируется особый тип межличностных отношений, для которых характерны:

- 1) высокая сплоченность (сплоченность групповая);
- 2) коллективное самоопределение — в противовес конформности или неконформности, проявляемых в группах низкого уровня развития;
- 3) коллективная идентификация;
- 4) социально ценный характер мотивации выборов межличностных;
- 5) высокая референтность членов коллектива по отношению друг к другу;
- 6) объективность в возложении и принятии ответственности за результаты деятельности совместной.

Подобные отношения способствуют воспитанию коллективистских качеств, создают условия для всестороннего и гармоничного развития каждого члена коллектива, способствуют появлению коллективизма как особого качества развития группы. В коллективе проявляется ряд социально — психологических закономерностей, качественно отличающихся от закономерностей в группах низкого уровня развития. Так, с увеличением коллектива:

- 1) не уменьшается вклад, вносимый его членами;
- 2) не снижается уровень действенной групповой эмоциональной идентификации;
- 3) не ослабевает мотивация деятельности совместной;
- 4) отсутствуют резкие противоречия между индивидуальными и групповыми интересами;
- 5) имеется положительная связь между эффективностью деятельности совместной и благоприятным климатом психологическим;
- 6) создаются наилучшие возможности для процессов интеграции и персонализации.

В случайных общностях вероятность оказания помощи пострадавшему уменьшается с увеличением числа очевидцев, но в коллективе этот эффект отсутствует. Групповые процессы в коллективе подчинены определенной иерархии интересов и образуют многоуровневую (стратометрическую) структуру, ядром

кой является деятельность совместная, обусловленная социально значимыми целями:

- 1) первый уровень (страта) структуры коллектива образуют отношения его членов к содержанию и ценностям коллективной деятельности, обеспечивающие его сплоченность;
- 2) второй уровень — отношения межличностные, опосредованные деятельностью совместной;
- 3) третий уровень — отношения межличностные, опосредованные ценностными ориентациями, не связанными с деятельностью совместной. Закономерности, действующие на этом уровне структуры коллектива, не проявляются на втором, и наоборот; поэтому оценки, относящиеся, например, к фактам, полученным в пределах третьего уровня, не могут переноситься на характеристику второго уровня и коллектива в целом. Это ориентирует психолога, диагностирующего развитость коллектива, на обращение к параметрам, выявляющим сущностные, а не случайные, поверхностные качества (группообразование).

На поведение отдельных членов группы в организации, как показали многочисленные исследования, большое влияние оказывает группа. Руководителям организации необходимо осознать наличие группового давления, чтобы помочь группе действовать более эффективно в направлении достижения общих целей.

В своем ставшем классическим эксперименте американский психолог М. Шериф (1936 г.) продемонстрировал неосознанное влияние, которое группа может оказывать на индивидуальное восприятие. Суть этого эксперимента состояла в следующем. Испытуемые, находясь в темной комнате, в течение некоторого времени сосредоточивали взгляд на неподвижном световом пятне. Затем каждый из них (член группы) отвечал на вопрос, в каком направлении, и на какое расстояние перемещалось световое пятно. Отвечая индивидуально, испытуемые дали разные ответы. Однако на втором этапе эксперимента, когда группа испытуемых получила задание дать единый ответ, члены группы пришли к согласию относительно и направления, и величины перемещения светового пятна (напомним, на самом деле — неподвижного); при этом групповое решение отличалось от многих конкретных мнений, которые испытуемые высказывали в индивидуальном порядке.

Известно много вариантов эксперимента Шерифа, когда испытуемые сначала дают свой собственный ответ, а потом рассматривают ту же проблему в группе и достигают согласия по «правильному» ответу. Практически каждый человек сталкивался с

подобными ситуациями, где люди, придерживаясь вначале самых различных точек зрения, в конечном итоге (но не всегда) приходили к согласию.

Итак, совместная деятельность в группе может оказать формирующее влияние на манеру поведения отдельных работников. Необходимость быть частью группы ведет к соотношению собственных целей и надежд с групповыми, что может изменить поведение отдельных членов группы. В любом случае группа постарается оказать давление на работника, чтобы заставить его придерживаться ценностей группы, и в конце концов может даже исключить постоянного нарушителя из своих рядов.

В большинстве рецептов и советов относительно повышения эффективности групп внимание сосредоточивается на тех факторах, которые можно изменить за короткий промежуток времени: стиль лидерства, методы, используемые для решения проблем и выработки решений; процессы, которые могут помочь группе сконцентрировать усилия на данной задаче и сгладить противодействие между членами группы. Все это очень важные факторы. Однако, как указывает английский ученый П. Хэнди, *“если группы или комитеты созываются или создаются ради незначительной задачи или ограничены какими-то очень жесткими рамками, если у них плохой лидер или неэффективная технология, если в их состав входят не те люди, какие нужны, или слишком много людей, если у руководителей группы слишком мало власти, если они встречаются слишком редко, то возникает недовольство и создается диссонанс в отношениях между членами группы. В результате этого может сформироваться группа, которой далеко до успеха”*.

Многие из факторов, перечисленных в этой цитате, очень непросто отрегулировать за короткое время, однако именно они в конечном итоге определяют, сможет ли группа в принципе когда-нибудь достичь успеха. Как бы ни оттачивались краткосрочные факторы, такие, как стиль руководства или технология, группа никогда не сможет повысить свои показатели, если параметры группы не подходят для ее целей.

Цели группы. Группы в организации характеризуются содержанием и направлением их деятельности. Определить содержание деятельности членов группы можно по-разному. Например, можно сказать, что члены группы взаимодействуют; имеют общую цель; знают друг о друге. Возможно, более рационально следующее определение: группа — это любая совокупность людей, воспринимающих себя как группу с некоторой целью. Люди обычно стремятся объединиться в небольшие по численности группы, которые часто вырабатывают

свой собственный признак; он может быть отражен в названии, территории, ритуалах и т.п.

Представим цели, которым группа может служить в организации: иногда группы возникают и для решения других, менее формальных задач (некоторые из них могут не содействовать достижению целей организации). При этом руководство группы должно:

- распределять работу между членами группы;
- осуществлять управление и контроль за выполнением работы;
- решать проблемы и принимать решения;
- проводить обработку информации;
- осуществлять сбор идей и информации для деятельности группы;
- проверять и ратифицировать решения в отношении членов группы;
- осуществлять координацию и устанавливать связи с внешним окружением группы;
- воспитывать у подчиненных чувство ответственности и причастности к делам;
- вести переговоры с членами группы и разрешать конфликтные ситуации в группе;
- проводить расследования и наводить справки о прошлой деятельности членов группы.

Особенности групповой деятельности. Групповую деятельность людей в рамках организации (а не деятельности отдельных работников) можно считать необходимым условием достижения организационных целей. Выделим главные особенности групповой деятельности:

- 1) по всей видимости, группы обеспечивают человеку психологический «дом»;
- 2) группа в целом дает лучшие идеи, хотя порождает меньше идей, чем отдельные члены группы. Однако идеи группы отличаются лучшей проработкой, всесторонней оценкой, большей степенью ответственности за них.

Можно предположить, что группа в целом будет работать лучше, чем самые лучшие ее члены. Но на деле так происходит далеко не всегда, поскольку успех работы группы во многом зависит от типа согласия между ее членами. На практике перед группами ставится задача быстро найти общую точку зрения, используя простые методы принятия решения, такие, как голосование, осреднение, компромисс или даже жеребьевка типа орел - решка. Безусловно, эти методы могут исключить

конфликтную ситуацию, но они очень неэффективны, так как не используют творческих идей большинства членов группы. Эффективная группа, вырабатывающая высококачественные идеи, не боится конфликта и использует разницу в мнениях ее членов. Одним из самых популярных методов, используемых группой для выработки идей, является мозговой штурм.

3) группа принимает более рискованные решения, чем отдельные, члены группы. Вероятно, развивается определенный тип “группового мышления”, при котором группа ощущает себя неуязвимой.

Тенденция к принятию рискованных решений в группах отмечается, как правило, в ситуациях, когда в выработке решения задействованы работники, не являющиеся руководителями. Одно из предложенных объяснений этого использует понятие разделенной ответственности за принятие решений в группе, которое означает, что члены группы чувствуют меньшую ответственность, если решение оказывается неправильным.

Ингруппы и аутгруппы. Процессы образования групп в организации, эффективность их деятельности, внутригрупповые и межгрупповые конфликты, возможности достижения целей организации и ее подразделений во многом зависят от идентификации индивидов по отношению к группам. Каждый работник организации выделяет некоторые группы, к которым он, по его убеждению, принадлежит, и определяет их как «мои»:

«мои товарищи»,

«моя компания»,

«мой отдел»,

«моя профессиональная группа» и, наконец,

«моя организация».

Такие группы называют ингруппами, т.е. группами, к которым работник чувствует свою принадлежность и в которых он идентифицируется с другими членами таким образом, что расценивает членов ***ингруппы*** как «мы».

Группы, к которым не принадлежит работник (другие отделы, лаборатории, компании, организации, профессиональные группы), будут для него ***аутгруппами***, для которых он подбирает символические значения — «не мы», «другие».

Виды поведения членов организации в группах. Чтобы успешно выполнить необходимые для организации рабочие задания, работники должны кооперироваться и интегрироваться в группы. Процесс кооперации и интеграции будет успешным, если члены групп следуют определенным социальным нормам, воспринимают социальный контроль через групповое давление,

испытывают чувство идентификации между членами группы, отношения взаимозависимости, влияние лидера группы и т.п.

Группы в организации создают и используют собственные образцы неформальных связей и социальных норм, что обуславливает специфическое социальное поведение. Примерами таких неформальных норм поведения могут быть, в частности, следующие:

- не проявляй излишнего рвения в работе (увеличение выработки продукта одним из членов группы может привести к повышению нормативных требований и повредит группе в целом);
- не жалуйся начальству (неформальная структура воспринимает официальное вмешательство в сферу группового поведения крайне негативно (начальство не в курсе «наших» отношений) и всячески препятствует официальным поведенческим нормам);
- не зазнавайся, получив повышение или другое вознаграждение (в данном случае возможно нарушение существующих норм взаимной зависимости и контроля через групповое давление);
- не уклоняйся от действий группы (группа пытается сохранить свою целостность и действенность групповых норм).

Каждая социальная группа в организации разрабатывает собственную систему санкций за нарушение групповых норм, в частности ostracism, всеобщее презрение, бойкот, требование выполнять нежелательную или неперспективную работу, выставление в плохом свете перед руководством и т.д. Благодаря этим санкциям социальные групповые нормы достаточно успешно действуют в группах. Через социальные группы осуществляется связь образцов поведения, принятых в организации, которые включают в себя установки и образцы поведения, касающиеся отношения индивидов к своей работе.

Формирование и функционирование групп в организациях, а также поведение их членов имеет большое значение для управления организацией, так как они создают (или не создают) внутреннюю поддержку рабочих организационных норм. Американский социолог Р. Лайкерт, например, развивает концепцию организации, основанную на влиянии рабочих групп на ее деятельность. В его теоретических построениях прослеживается связь между процессами в группах и действием власти, технологией, культурой, официальной структурой и другими компонентами организации. По мнению Лайкерта, «групповые действия важны не только для изучения влияния поведения

индивидов в повседневной деятельности, производительности труда в организации, трудовой дисциплины, но и для изучения поведения организации в целом». Согласно его концепции, члены организации и ее подразделений (отделов, цехов, лабораторий и др.) выполняют свои функции значительно более эффективно, если они участвуют в деятельности сразу нескольких групп, соединяя свои усилия. Одновременное членство работников в различных группах организации осуществляется с помощью «связующей иглы», или связующего звена, — члена организации, который может одновременно входить в разные группы. Чаще всего в этой роли выступает руководитель группы, являясь связующим звеном между своей группой и более высоким уровнем управления.

Структуры с вертикальным одновременным членством позволяют развивать процессы коммуникации, координации деятельности групп, подготовки и принятия совместных решений. Особенно часто структуры такого рода используются при партисипативном стиле управления, т.е. стиле, при котором допускается участие подчиненных в принятии управленческих решений.

Кроме того, между группами, находящимися на одном управленческом уровне, например между линейными и функциональными подразделениями, в рамках матричных структур возможно наличие горизонтальных связующих звеньев.

Структуры с одновременным членством работников в двух группах внутренне более конфликтны, так как существует постоянная опасность возникновения конфликтов вследствие двойной принадлежности работника, поскольку в разных группах существуют разные основания для принятия решений, нормы, система потребностей, установки. В конечном счете, индивиды, как правило, начинают поддерживать решения, потребности и установки тех групп, которые они считают своими, т.е. ингрупп.

6.2. Структурные характеристики группы. Нормы поведения, роли, статус. Формирование коллектива группы. Формальные и неформальные группы. Стадии развития коллективов. Симпатии-антипатии. Совместимость, конформизм

Структура группы — это схема взаимоотношений в группе между ее членами в зависимости от занимаемой должности. Члены группы определяют престиж каждой должности, ее статус и

значение в группе. Структура группы может основываться не только на статусно-ролевых отношениях. В этом случае говорят о профессионально-квалификационных характеристиках и половозрастном составе.

Структурные характеристики группы включают в себя:

- 1) коммуникации в группе и нормы поведения (кто с кем и как контактирует);
- 2) статус и роли (кто занимает какую позицию в группе, и что делает);
- 3) личные симпатии и антипатии между членами группы (кто кому нравится и кто кого не любит);
- 4) силу и конформизм (кто на кого оказывает влияние, кто готов слушать и кому подчиняться).

Статус — положение работника в группе в соответствии с занимаемой должностью (формальный, официальный статус), а также положение в группе, которое отводят работнику другие ее члены (неформальный, неофициальный статус).

Роли — определенный набор действий, поведение индивида, определяющиеся работой. Роли могут быть:

- **предполагаемыми (ожидаемыми)** — это модель поведения, ожидаемая от членов группы и определяющаяся работой;
- **воспринимаемыми** — модель поведения с точки зрения самого сотрудника, занимающего определенную должность;
- **предписанными** — фактическая модель поведения члена группы.

Все эти роли можно назвать **функциональными**, так как они связаны с выполнением обязанностей в соответствии с занимаемой должностью и формально закреплены. Однако наряду с этим в группе складывается **неформальное распределение ролей**, признаваемое, как правило, всеми ее членами.

Человек, таким образом, играет в группе как **функциональную**, так и **неформальную** роль, причем один и тот же член группы может выполнять в ней несколько неформальных ролей.

Люди исполняют неформальные роли группового поведения в соответствии со своими личностными способностями и внутренним призванием.

Эффективность работы группы зависит от ее **состава** и от баланса ролей. Исследования показали, что особенно высоких показателей добились группы, в которых были:

- способный руководитель;
- сильный генератор идей;
- интеллектуал, стимулирующий генератора идей;

- «математик, способный вовремя «просчитать» недостатки обсуждаемых предложений.

Анализ подходов к пониманию ролевых функций в группе позволяет сделать **ряд выводов:**

1. Для эффективной групповой деятельности нужны не только идеи, инициатива, конкретные предложения, обоснованные решения и четкое исполнение принятых решений, но и эмоциональная поддержка, добрые отношения, юмор и хорошая морально-психологическая атмосфера в коллективе.
2. Чем более полная и разнообразная ролевая структура группы, тем динамичнее процесс формирования и эффективнее деятельность этой группы.
3. Состав группы должен отражать специфику задания. Полный набор ролей особенно важен в условиях быстрого изменения содержания работы.

Нормы — общепринятые стандарты, правила индивидуального или группового поведения, сложившиеся в результате взаимодействия членов группы, принятые и выполняемые ими.

Групповые нормы выполняют функцию регулирования совместной деятельности членов группы. Они могут быть формализованы в определенных документах, положениях, процедурах и т.п. Вместе с тем большинство групповых норм носит неформальный характер.

Групповые нормы оказывают сильное влияние на поведение ее членов. Это обусловлено тем, что соблюдая нормы человек может рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку. Они также помогают членам группы определить, какое поведение и какие результаты от них ожидаются.

Нормы оказывают влияние и на результаты деятельности организации. Они могут быть **положительными** и поощрять поведение людей в направлении достижения целей организации.

Отрицательные нормы, наоборот, поощряют поведение, не способствующее достижению целей организации.

Группы могут иметь **разнообразные нормы** деятельности:

- отношение к работе в позднее время, к сверхурочной работе, заменам;
- интенсивность работы;
- отношение к браку, ошибкам в работе, нарушению исполнительской дисциплины и т.п.;
- нормы, регламентирующие форму одежды;

- нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы.

Симпатии и антипатии между людьми в основном носят индивидуальную окраску и подоплеку. На установление дружеских отношений между людьми оказывают значительное влияние следующие моменты.

Личностные характеристики взаимодействующих. Люди любят тех, кому нравятся те же явления, вещи, процессы, которые нравятся им, т.е. люди любят тех, кто похож на них, близок им по духу, вкусу и предпочтениям. Люди испытывают влечение к тем, кто имеет одинаковую с ними или близкую расу, национальность, образование, систему взглядов на жизнь и т.п. Потенциально люди со схожими личностными характеристиками имеют большие шансы установить дружеские отношения, чем те, у кого личностные характеристики существенно различаются.

Наличие территориальной близости в расположении этих людей. Чем ближе располагаются рабочие места членов группы, тем выше вероятность того, что они установят дружеские отношения. Это же относится к близости расположения их мест жительства.

Частота встреч, а также ожидание того, что эти встречи будут происходить достаточно часто в будущем.

Успешное функционирование группы. В целом успех ведет к развитию у людей положительного отношения друг к другу в большей степени, чем неуспешное функционирование группы.

Наличие одной цели, которой подчинены действия всех членов группы. Если члены группы разобщены решением индивидуальных задач, взаимные симпатии и дружелюбие складываются реже, чем если они работают над решением общей для всех задачи.

Широкое участие всех членов группы в принятии решения. Возможность оказывать влияние на общегрупповые процессы стимулирует развитие у членов группы положительного восприятия коллектива.

Наличие симпатий в отношениях между людьми, дружеских отношений между членами группы оказывает огромное влияние на настроение людей, их удовлетворенность своей работой, своим членством в группе. Однако нельзя однозначно сказать, что дружеские отношения между членами группы оказывают только положительное влияние на результаты труда и функционирование организации в целом. Если люди, испытывающие дружеские отношения друг к другу, имеют высокую мотивацию к трудовой деятельности, то наличие взаимных симпатий и дружбы

способствует существенному повышению результатов их труда и тем самым положительно влияет на функционирование группы в целом. Если же люди слабо мотивированы на работу, то результат будет совершенно противоположным. Они много времени будут проводить в бесполезных для работы разговорах, перекурах, чаепитиях и т.п., постоянно отвлекаться от работы, резко снижая результативность своего труда. При этом они могут отвлекать от работы других, создавая атмосферу безделья и расслабленности.

Сила и конформизм во взаимоотношениях между членами группы проявляются в виде так называемого «общественного влияния» на человека. Группа оказывает давление на человека, требуя от него следования групповым нормам, правилам, требуя подчинения интересам группы. Человек может сопротивляться данному давлению, то есть проявлять **нонконформизм**, а может уступить группе — подчиниться, т.е. выступать конформистом.

Нельзя однозначно утверждать, что один тип отношений человека с группой верный, а другой нет. Очевидно, что конформизм может приводить к тому, что человек, даже осознавая неверность своих действий, осуществляет их, потому что группа делает это. Конформизм может превратить человека в бессловесный придаток группы, в то же время, очевидно, что без конформизма не может быть создано сплоченной группы, не может быть баланса во взаимоотношениях между человеком и группой. Если человек стоит на жестких нонконформистских позициях, то он не сможет стать полноценным членом группы, и на определенной стадии развития конфликта между ним и группой будет вынужден покинуть группу.

Так как конформизм во взаимоотношениях человека с группой, с **одной стороны**, выступает условием интеграции индивида в группу, а с **другой** — может порождать негативные последствия как для окружения, так и для группы в целом и данного индивида в частности, важным является выяснение того, какие факторы, и в какой мере требуют от члена группы делать уступки общественному влиянию.

Характер решаемых задач оказывает заметное влияние на степень конформизма в поведении человека. Если задачи четко не определены, если они не имеют однозначного ответа, то они заставляют человека, выполняющего их, больше поддаваться влиянию группы.

Характеристика группы также оказывает большое влияние на развитие у человека конформизма по отношению к требованиям группы. Единодушие в групповом поведении усиливает степень влияния группы на человека. Человеку легче возразить или не соглашаться, если кто-то еще в группе имеет мнение, отличное от

группового. На конформизм в поведении человека в группе оказывает влияние число членов группы. Если в группе пять членов, то единому человеку оказывает сильное влияние на индивида. Дальнейший рост числа членов группы слабо сказывается на увеличении влияния группы на человека.

Желание подчиняться влиянию со стороны группы напрямую зависит от личностных отношений между членами группы, их симпатий и антипатий, дружбы и т.п. Чем лучше личные отношения между членами, тем выше степень конформизма в их поведении в группе и тем выше возможность общественного влияния на членов группы.

Лидерство — способность оказывать влияние на других людей, направляя их усилия на достижение целей организации.

В **формальной группе** формальным лидером выступает руководитель. Успех работы группы во многом зависит от него, поскольку лидер формирует основные принципы взаимодействия, задает вектор развития, влияет на социально-психологический климат, взаимоотношения в коллективе, он имеет право и власть поощрять или наказывать членов группы по результатам работы.

В **неформальной группе** лидер тоже играет важную роль. Он вносит вклад в выполнение задач группы, позволяет ее членам удовлетворять свои потребности, воплощает в себе основные ценности группы, представляет точку зрения группы при взаимодействии с лидерами других групп, сглаживает противоречия в группе.

Лидер всегда должен быть открытым, побуждая членов группы к участию в ее целях, и авторитарным, вмешиваясь, когда это необходимо, в работу для достижения поставленных целей группы.

Групповые процессы — процессы, организующие деятельность группы. К ним, например, относят взаимодействие членов группы при выполнении определенной задачи, процедуры принятия решений в группе, обмен информацией, социальную поддержку.

Конфликтность — различия во мнениях членов группы, которые могут привести к внутригрупповым спорам и даже к конфликту.

Если формальная организация представляет собой скелет компании, то неформальная — ее центральную нервную систему, обеспечивающую процесс коллективного мышления, деятельность и реакции сотрудников.

В каждой организации существуют **формальные группы**. Назначение формальных групп по отношению к организации в

целом состоит в выполнении конкретных задач и достижении определенных целей.

Выделяют **три типа формальных групп**: команды менеджеров (командная соподчиненная группа руководителя), рабочие группы и комитеты.

Команда менеджеров, прежде всего, высшего звена, состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных (заместителей), которые, в свою очередь также могут быть руководителями. Типичная командная группа — руководитель организации и его заместители, возглавляющие различные функциональные направления. На цеховом уровне начальник цеха и его заместители также образуют командную соподчиненную группу. Коммерческий директор и начальники подчиненных ему отделов (сбыта (реализации) готовой продукции, маркетинга, рекламы и т.д.) — другой пример командной группы.

Рабочие группы формируются и функционируют как обособленные структурные подразделения, создаваемые для выполнения специализированных функций, выделившихся в процессе разделения труда в производстве и в управлении. Это функциональные рабочие группы. Формальные группы могут создаваться для работы над конкретным проектом или проблемой. После завершения задания они могут быть расформированы или им поручают работу над другим проектом, проблемой. Это целевые рабочие группы.

Для выполнения функций, проектов подбираются люди, которые обладают определенной профессиональной подготовкой, квалификацией, опытом и готовы выполнять поручаемую им работу в системе совместного труда.

Комитет — формальная группа, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. Разновидностями комитетов могут быть комиссии, советы. Основное отличие комитета от других формальных групп — это **групповое принятие решений**. Пример комитета — совет директоров любой крупной компании, при этом он тоже может состоять из комитетов, таких как ревизионная комиссия, финансовая комиссия, исполнительный комитет и др.

Наряду с формальными в организации возникают и действуют **неформальные группы**. Они создаются самими членами организации.

Люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу, а кто нет. Неформальные группы обычно имеют свои неписанные правила и нормы поведения. В них существует определенное распределение ролей и определен статус каждого входящего в группу. В неформальной группе, как правило, выделяется явно или

неявно выраженный лидер. Основные различия формальных и неформальных групп представлены в таблице 6.1.

Таблица 6.1

Различия между формальной и неформальной группой

<i>Сравнимый параметр</i>	<i>Формальная группа</i>	<i>Неформальная группа</i>
Цели деятельности	официально предписаны	определяются самими членами
Взаимоотношения между членами группы	официальные	неофициальные
Характер (структура) отношений	вертикальное соподчинение	отношения равноправные, дружеские, хотя и выделяется лидер
Организационная основа взаимодействия	права и обязанности	власть и политика
Основное внимание уделяется	должности	каждому человеку как личности
Возглавляет	руководитель (формальный лидер)	неформальный лидер
Источник власти лидера	делегировано руководством	личностный, исходит от группы
Регулятор поведения в группе	правила	нормы
Способы приведения поведения членов группы в соответствие с нормами и правилами	вознаграждения и штрафы	санкции

Неформальная группа может проявляться в **двух разновидностях**.

В **первой** из них неформализованные служебные отношения несут функциональное содержание и существуют параллельно с формальной организацией, дополняя ее. Примером может служить система деловых связей между работниками, сложившаяся стихийно в дополнение к существующей структуре управления (в этом случае говорят о неформальной структуре управления).

Во **втором случае** межличностные связи возникают в силу взаимного притяжения, симпатий, общих взглядов на жизнь, привычек, увлечений, вне связи с функциональной необходимостью. Это могут быть товарищеские отношения, клубы

по интересам и т.п. Как правило, руководители отрицательно относятся к существованию неформальных групп, считают их результатом неэффективного управления и не видят их потенциальные достоинства.

Являясь членом определенной неформальной группы, сотрудник работает в рамках организации. Преданность группе может перерасти в преданность организации, которая проявится в результатах деятельности сотрудника на благо организации.

Руководители должны понимать, что вне зависимости от их воли неформальные группы существуют, с ними бесполезно бороться, с ними нужно считаться, искать способы эффективного взаимодействия, использовать их сильные стороны для достижения целей организации.

Потенциальные достоинства неформальной группы:

- делает более эффективной организацию в целом;
- облегчает управленческую нагрузку на менеджмент;
- помогает заполнить пробелы в возможностях менеджера;
- улучшает коммуникации;
- служит «клапаном» для эмоций работников, способствует уменьшению стрессов;
- способствует повышению удовлетворенности трудом и стабильности рабочих групп;
- побуждает менеджеров к более тщательному, взвешенному и гибкому планированию;
- способствует сотрудничеству и кооперации.

Возможные проблемы, связанные с деятельностью неформальной группы:

- способствует появлению нежелательных слухов;
- создает благоприятную атмосферу для формирования нежелательных установок;
- затрудняет осуществление перемен, закрепляет укоренившиеся стереотипы;
- может инициировать конфликты;
- негативно воздействует на поведение и самооценку некоторых работников;
- может ослаблять мотивацию и удовлетворенность трудом.

Рекомендации по взаимодействию с неформальными группами:

- признайте их существование и нацельтесь на работу с ними;
- определите принятые в них установки и нормы поведения;
- прежде чем предпринять какие-либо действия, оцените возможные последствия, в первую очередь, отрицательные;

- привлекайте их к участию в процессе обсуждения и принятия решений;
- выслушивайте мнение членов и лидеров неформальных групп. Создавайте такую рабочую атмосферу, где конструктивная критика помогает делу, совместно анализируйте острые проблемные ситуации; дайте возможность высказаться всем; спокойно, без эмоций выслушайте различные точки зрения;
- старайтесь как можно быстрее выдавать необходимую достоверную информацию;
- избегайте ненужных угроз в отношении членов и лидеров неформальных групп, не сводите с ними личные счёты;
- не стремитесь разрушать неформальную группу. Всегда помните: на месте разрушенной обязательно появится новая группа, и ее отношение к официальному руководству будет заведомо отрицательным.

Ситуационные характеристики группы мало зависят от поведения членов группы и группы в целом. У неформальной группы эти характеристики связаны с ее размером и ее пространственным расположением.

В маленьких по размеру группах возникает больше сложностей с достижением соглашения, и много времени уходит на выяснение отношений и точек зрения. В больших группах наблюдаются трудности с поиском информации, так как члены группы обычно ведут себя более сдержанно и концентрированно.

Пространственное расположение членов группы оказывает заметное влияние на их поведение. Выделяются **три важных характеристики пространственного расположения индивида**, от которых зависят взаимоотношения между человеком и группой.

Наличие постоянного или определенного места или территории. Отсутствие ясности в данном вопросе порождает множество проблем и конфликтов в межличностных отношениях.

Личное пространство, то есть то пространство, в котором находится тело только данного человека. Пространственная близость в размещении людей может порождать множество проблем, так как людьми не воспринимается близкое расположение к ним других людей без учета возраста, пола и т.п.

Взаимное расположение мест. Если человек занимает рабочее место во главе стола, то это в глазах других членов группы автоматически ставит его в позицию лидера. Руководство, зная эти и другие вопросы расположения членов группы, может добиваться значительного эффекта только за счет правильного размещения рабочих мест.

Особенности характеристики неформальных групп.

Социальный контроль. Неформальные организации осуществляют социальный контроль за своими членами. Первым шагом к этому является установление и укрепление норм — групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Чтобы быть принятым группой и сохранить в ней свое положение, личность должна соблюдать эти нормы. Чтобы укрепить соблюдение этих норм, группа может применять довольно жесткие санкции, а тех, кто их нарушает, может ждать отчуждение. Это сильное и эффективное наказание, когда человек зависит от неформальной организации в удовлетворении своих социальных потребностей.

Социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может оказать влияние и направить к достижению целей формальной организации. Он также может повлиять на мнение о руководителях и справедливости их решений.

Сопrotивление переменам. Люди используют неформальную организацию для обсуждения предполагающихся или фактических перемен, которые могут произойти в их организации. В неформальных организациях наблюдается тенденция к сопротивлению к переменам. Частично это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации. Реорганизация, внедрение новой техники, расширение производства и, следовательно, появление большой группы новых сотрудников может привести к распаду неформальной группы, либо к сокращению возможностей взаимодействия и удовлетворения социальных нужд.

Поскольку люди реагируют не на то, что происходит объективно, а на то, что происходит по их представлению, предполагаемое изменение может показаться группе гораздо более опасным, чем оно есть на самом деле.

Сопrotивление будет возникать всякий раз, когда члены группы будут усматривать в переменах угрозу дальнейшему существованию своей группы как таковой, их общему опыту, удовлетворению социальных нужд, общим интересам или положительным эмоциям.

Неформальные лидеры. Неформальные организации, так же, как и формальные организации, имеют своих лидеров. Неформальный лидер приобретает свое положение, добываясь власти и применяя ее по отношению к членам группы. По существу нет никаких серьезных различий в средствах, применяемых

лидерами формальных и неформальных организаций для оказания воздействия. Существенным отличием является то, что неформальный лидер делает опору на признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации. Несмотря на то, что неформальный лидер одновременно является одним из членов управленческого персонала формальной организации, очень часто он занимает там сравнительно невысокую ступень в организационной иерархии.

Существенные факторы, определяющие возможность стать лидером неформальной организации, включают возраст, должностное положение, профессиональную компетентность, расположение рабочего места, свободу передвижения по рабочей зоне и отзывчивость. Точные характеристики определяются принятой в группе системой ценностей.

Неформальный лидер имеет **две первостепенные функции**:

- 1) помощь группе в достижении ее целей;
- 2) поддержка и укрепление ее существования.

Иногда эти функции выполняются разными людьми. Если это так, то в неформальной группе возникают два лидера: один для выполнения целей группы, другой - для социального взаимодействия.

Стадии развития группы в организации. Эффективность деятельности формальных и неформальных групп во многом зависит от того, на какой стадии развития они находятся. Например, один из отделов организации состоит из двух внутренне разнородных неформальных групп: в первую входят сотрудники отдела, работавшие при прежнем руководстве и придерживающиеся определенных традиций; во вторую входят новые члены группы, которые не успели воспринять традиции корпоративной культуры и не могут наладить взаимодействие с первой частью группы. В этом случае возможен конфликт между двумя группами отдела и необходимо время на установление общих для всех членов отдела норм деятельности в рамках организации. Приведенный пример доказывает, что группы в организации могут находиться на разных стадиях своего развития.

Согласно концепции Б. Такмана и М. Дженсена, группы проходят пять четко определенных стадий развития: стадия возникновения группы, стадия конфликта, стадия принятия групповых норм, стадия исполнения и стадия прерывания деятельности. Процесс развития группы и перехода от одной стадии к другой может быть медленным, не все группы переживают перечисленные стадии, некоторые из них остаются на

средних уровнях, из-за чего деятельность группы становится неэффективной.

Охарактеризуем названные стадии.

1. **Стадия возникновения группы** характеризуется установлением первоначальных контактов между членами группы и поиском интрагрупп и первичных групп для углубления внутригруппового взаимодействия. В этот период каждый член группы выясняет, какие ценности приняты в данном окружении, какие установки и настроения доминируют. Кроме того, устанавливаются первичные нормы общения. Члены группы определяют свое место в системе взаимоотношений и стараются произвести должное впечатление на окружающих (демонстрируя свои качества и личностные ресурсы). В области межличностных взаимоотношений на этой стадии многое зависит от лидера, так как большинство членов группы испытывает чувство неуверенности и неопределенности, им необходимы ориентиры в социальном и психологическом пространстве группы, которые и представляет лидер, определяя первичные правила поведения.
2. **Конфликтная стадия, или стадия самоутверждения** — самый неприятный для деятельности организации период развития группы. Сформировав первичные группы, ее члены пытаются самоутвердиться в своих ролях, расширить границы собственной значимости, определить отношения взаимозависимости и внутригрупповой иерархии. Действия по достижению этих целей могут стать причиной блокады потребностей других членов группы и проявлению агрессии, что в свою очередь приводит к межличностным конфликтам. Индивиды открывают свои личностные устремления, вследствие чего неизбежно возникает враждебность, проявляющаяся в последующем конфликте при попытках контроля со стороны других членов группы, попытках выделиться среди других и т.д. В ходе конфликта могут быть нарушены первичные отношения, сформировавшиеся на предыдущей стадии развития группы. На второй стадии развития ключевыми аспектами создания нормальных межличностных отношений внутри группы можно считать управление конфликтом в направлении достижения компромисса и ориентация усилий членов группы на достижение общих целей.
3. **Стадия нормообразования и принятия норм.** На этой стадии основное внимание уделяется организации самого процесса производства продукта, освоению технологий. В ходе выполнения работы членов группы возникают более тесные

взаимоотношения и чувство товарищества. Главными являются вопросы функциональной включенности в процесс производства продукта: кто, что, где и каким образом будет делать в целях достижения общих целей. На основе норм поведения и распределения ролевых обязанностей вырабатываются и принимаются правила совместной деятельности. Таким образом, в группе создается функциональная структура, в которой каждый член группы может установить личный контакт с другими членами. В результате этого возникает система согласительных ролевых ожиданий членов группы в отношении друг друга, а также фиксируется неспособность отдельных членов группы отвечать предъявляемым ожиданиям. Межличностные отношения внутри группы ориентированы на повышение сплоченности. Члены группы чувствуют, что конфликтные отношения преодолены, и испытывают чувство принадлежности к группе. На этой стадии налаживаются контакты с другими социальными группами в организации, увеличивается объем поступающей к членам группы информации, члены группы становятся более открытыми.

4. **Исполнительная стадия.** К началу этой стадии группа уже создала эффективную рабочую структуру, и ее главной заботой становится фактическое выполнение целей и задач. Таким образом, на данной стадии функционирует полностью развитая группа. Но не все группы в своем развитии достигают этой стадии, некоторые из них “застревают” на ранних стадиях, менее продуктивных с точки зрения процесса производства продукта в организации. Межличностные отношения на данной стадии характеризуются взаимозависимостью, взаимным доверием и взаимопомощью. Члены группы готовы работать в одиночку, в подгруппах и в составе всей группы как целостной единицы. Между ними возникают функциональная конкуренция и сотрудничество, наблюдаются понимание значимости групповых целей, чувство обязательности. В целом работу группы на этой стадии можно характеризовать как деятельность, направленную на решение проблем организации.
5. **Стадия прерывания** представляет собой заключительный этап развития группы, который грозит группе расформированием как из-за невозможности достижения групповых целей, так и из-за ухода ее членов. В конечном итоге каждая группа рано или поздно подходит к такой черте. Обычно в таком случае руководство организации начинает формировать новую

команду, корректирует групповые цели. Процесс развития группы начинается вновь.

Рассмотренная модель развития группы проверена в ходе многочисленных исследований и позволяет объяснить многие проблемы, связанные с работой групп в организации. В частности, если группа работает, используя свой потенциал только наполовину, то это, возможно, потому что не до конца проработаны некоторые проблемы на более ранних стадиях группового развития, такие, как проблема лидерства, недостаточно четко обозначенная цель, несогласованные задачи (при этом члены группы могут использовать групповую деятельность для достижения личных целей).

Диагностика стадий развития группы в организации. В соответствии с моделью Такмана и Дженсена руководство и заинтересованные лица в организации могут определить, какой стадии развития достигла рабочая группа. Используя ответы членов группы на специально разработанные вопросы, они проводят оценку деятельности группы в двух направлениях.

Первое направление представлено ответами на вопросы, насколько эффективна, по мнению опрошенных, групповая деятельность по решению поставленных задач. Критериями успешного решения задач являются уровень понимания содержания целей и задач членами группы; уровень организованности при выполнении заданий, требующих координации усилий; успешность обмена информацией между членами группы; степень функциональной включенности членов группы в производственный процесс и т.д.

Второе направление состоит в оценке социальных и эмоциональных взаимоотношений между членами группы. Измеряемыми параметрами являются количество неформальных контактов в группе, уровни взаимозависимости, конфликтности, сплоченности, взаимосвязанности и т.д.

Типовой вопросник по оценке стадии развития группы обычно содержит от 30 до 50 утверждений, по которым каждый член группы должен вынести свою оценку. Шкала может включать пять оценок: 1 — полностью согласен; 2 — скорее согласен; 3 — частично согласен, частично не согласен; 4 — скорее не согласен; 5 — решительно не согласен.

Например, возможны такие утверждения вопросника:

1. Наш формальный лидер (руководитель) или неформальный лидер направляет большую часть деятельности группы.
2. Нет ясности в том, как группа намерена достигать своих целей.
3. Вряд ли кто-то из членов группы намерен преследовать личные цели, когда речь идет об общем деле.

4. Группа учится преодолевать препятствия на пути к достижению целей.
5. Члены группы сопротивляются лидерству.
6. Члены группы хорошо относятся друг к другу.

Сумма баллов, полученная в результате опроса членов группы, показывает уровень ее развития по модели Такмана и Дженсена.

Социальная группа может рассматриваться как общество в миниатюре. Каждая группа в организации имеет свою систему коммуникаций, иерархическую систему и систему властных отношений, вырабатывает нормативный кодекс, правила и традиции, стремится к определенным целям, которые она должна достигать, чтобы обеспечить условия выживания, формирует ценности, которые представляются наиболее важными для ее членов. Социальная группа изменяется и развивается, адаптируется к условиям внешней среды и сама вызывает изменения в других группах; как и общество, она может переживать периоды упадка и подъема. Именно в таких мини-обществах, как семья или рабочие группы, индивиды удовлетворяют свои потребности в общении, самовыражении и частично в безопасности. Здесь же они получают необходимые знания и опыт, благодаря чему происходит процесс социализации в более широкие слои общества.

6. 3. Эффективность групп. Факторы влияния на группу: численность, сплоченность, работанность, коллективное творчество

Изучение факторов, влияющих на эффективность функционирования групп показывает, что группа сможет идти к достижению своих целей в зависимости от влияния **следующих факторов:**

- размер группы;
- состав группы;
- групповые нормы;
- сплоченность группы;
- конфликтность;
- статус членов группы;
- функциональная роль членов группы.

РАЗМЕР. Теоретики управления посвятили много времени определению идеального размера группы. Авторы школы

административного управления считали, что формальная группа должна быть сравнительно небольшой. По мнению Ральфа К. Дэвиса, идеальная группа должна состоять из 3-9 человек. Его мнение склонен разделять Кит Дэвис, современный теоретик, посвятивший много лет исследованию групп. Он полагает, что предпочтительное количество членов группы — 5 человек . Исследования показывают, что фактически на собрания в группу приходят от 5 до 8 человек .

По некоторым исследованиям можно заключить, что группы, насчитывающие от 5 до 11 членов, обычно принимают более точные решения, чем те, которые выходят за пределы этой численности . Исследования также показали, что в группах из 5 человек ее члены обычно испытывают большую удовлетворенность, чем в группах большего или меньшего размера. Объяснение этому, по-видимому, заключается в том, что в группах из 2 или 3 человек ее члены могут быть обеспокоены тем, что их персональная ответственность за принимаемые решения слишком очевидна. С другой стороны, в группах, состоящих из более, чем 5 человек, ее члены могут испытывать затруднение, робость в высказывании своего мнения перед другими.

В общем по мере увеличения размера группы, общение между ее членами усложняется, и становится более трудным достижение согласия по вопросам, связанным с деятельностью группы и выполнением ее задач. Увеличение размера группы также усиливает тенденцию к неформальному разделению групп на подгруппы, что может привести к появлению несогласующихся целей и к образованию клик.

СОСТАВ. Под составом здесь понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Важной причиной вынесения вопроса на решение группы является использование различных позиций для нахождения оптимального решения. Поэтому неудивительно, что на базе исследований рекомендуется, чтобы группа состояла из непохожих личностей, так как это сулит бшвышую эффективность, чем если бы члены группы имели схожие точки зрения . Некоторые люди обращают больше внимания на важные детали проектов и проблем, а другие хотят взглянуть на картину в целом, некоторые хотят подойти к проблеме с системных позиций и рассмотреть взаимосвязь различных аспектов. По словам Майнера, когда «группы подобраны таким образом, что в них входят либо очень похожие, либо очень разные люди, то группы с различными точками зрения вырабатывают больше качественных решений.

Множество точек зрения и восприятия перспектив приносит свои плоды».

ГРУППОВЫЕ НОРМЫ. Как было выявлено первыми исследователями групп в трудовых коллективах нормы, принятые группой, оказывают сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа: на достижение целей организации или на противодействие им. Нормы призваны подсказать членам группы, какое поведение к какой работе ожидается от них. Нормы оказывают такое сильное влияние потому, что только при условии сообразования своих действий с этими нормами отдельная личность может рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку. Это относится как к неформальным, так и к формальным организациям.

С позиций организации 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. Нормы, которые поощряют усердие работников, их преданность организации, заботу о качестве продукции или заботу об удовлетворении покупателя — положительные нормы. Примером отрицательных норм служат такие нормы, которые поощряют неконструктивную критику компании, кражи, прогулы и низкий уровень производительности труда.

Один из исследователей провел классификацию групповых норм:

- 1) гордость за организацию;
- 2) достижение целей;
- 3) прибыльность;
- 4) коллективный труд;
- 5) планирование;
- 6) контроль;
- 7) профессиональная подготовка кадров;
- 8) нововведения;
- 9) отношения с заказчиком;
- 10) защита честности.

Руководителям следует выносить свои суждения о нормах группы с осторожностью. Например, может показаться, что группа руководителей низового звена, которые считают правильным всегда соглашаться с начальством, проявляют высокую степень лояльности. Однако, на самом деле такая норма приведет к подавлению очень выгодных для организации инициатив и

мнений. Подобное подавление важной информации чревато снижением эффективности решений.

СПЛОЧЕННОСТЬ группы — мера тяготения членов группы друг к другу и к группе, одна из важнейших ее характеристик. Под **сплоченностью** понимается сила стремлений членов группы оставаться в ней и выполнять свои обязательства перед группой.

Как правило, чем более сплоченной является группа, тем выше результаты ее работы. Групповая сплоченность оказывает влияние на результаты деятельности не только группы, но и всей организации в целом. Если групповые цели согласуются с целями организации, а нормы поведения, принятые в группе, нацелены на достижение высоких результатов работы, то эффективная деятельность группы обеспечивает и эффективность деятельности организации.

На групповую сплоченность оказывают влияние различные факторы, которые могут как повышать ее, так и существенно ее снизить (табл. 6.2).

Таблица 6.2

Факторы, влияющие на групповую сплоченность

Фактор	Направленность фактора	
	повышающий групповую сплоченность	понижающий групповую сплоченность
1	2	3
Время существования группы	Длительный период совместной работы	Короткий период существования группы
Престижность группы	Высокая	Недостаточно высокая; группа вновь создается; отсутствует достоверная информация о группе
Насколько трудно вступить в группу	Трудно	Легко
Размер группы и возможность взаимодействия членов группы друг с другом	Небольшое количество членов группы (5 - 7 человек)	Большая численность группы. Возможности для взаимодействия каждого члена группы друг с другом уменьшаются

Продолжение табл. 6.2

1	2	3
Согласие относительно целей	Присутствует	Отсутствует
Общность установок и ценностных ориентаций	Высокая (большая)	Низкая
Взаимосвязь задач, стоящих перед группой	Присутствует	Отсутствует
Сложность задач, стоящих перед группой	Высокая	Низкая
Состав группы по возрасту	Небольшая разница в возрасте	Большая разница в возрасте
Внешняя угроза	Высокая	Низкая
Конкуренция	Межгрупповая	Внутригрупповая
Опыт групповой работы	Положительный опыт взаимодействия между членами группы, личная привлекательность членов группы	Негативный опыт взаимодействия между членами группы, личная неприязнь
Предшествующий успех групповой работы	Гордость за совместные достижения	Отсутствие ощутимого увеличения результатов труда, совместная деятельность ранее не приносила удовлетворения или присутствовали явные неудачи
Мотивация и вознаграждение	Групповая мотивация и групповое вознаграждение	Индивидуальная мотивация и вознаграждение по индивидуальным трудовым результатам

1	2	3
Распределение ресурсов	По групповому принципу	По индивидуальному принципу
Отношение руководства к групповым формам работы	Поддерживающее: проведение собраний, упор на глобальные цели группы, организация групповых обсуждений возникающих проблем, новых процессов и приоритетов, привлечение членов группы к принятию решений	Индифферентное

Поскольку сплоченная группа хорошо работает в коллективе, высокий уровень сплоченности может повысить эффективность всей организации, если цели и той и другой согласуются между собой. У высокосплоченных групп обычно бывает меньше проблем в общении, а те, что бывают, — менее серьезные, чем у других. У них меньше недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия, а производительность их труда выше, чем в иных группах. Но если цели группы и всей организации не согласуются, то высокая степень сплоченности отрицательно скажется на производительности труда во всей организации. Это было продемонстрировано в эксперименте на участке банковской сигнализации на заводе Хоторна.

Руководство может найти возможность увеличить положительный эффект сплоченности тем, что будет периодически проводить собрания и делать упор на глобальные цели группы, а также даст возможность каждому ее члену увидеть его или ее вклад в достижение этих целей. Руководство может также укрепить сплоченность, разрешая периодические встречи подчиненных для обсуждения потенциальных или актуальных проблем, эффекта предстоящих перемен для производственной деятельности, а также новых проектов и приоритетов в будущем.

Потенциальным отрицательным последствием высокой степени сплоченности является групповое единомыслие.

ГРУППОВОЕ ЕДИНОМЫСЛИЕ — это тенденция подавления отдельной личностью СЕОИХ действительных взглядов на какое-нибудь явление с тем, чтобы не нарушать гармонию группы. Члены группы считают, что несогласие подрывает их чувство принадлежности, и поэтому несогласия следует избегать. Чтобы сохранить у членов группы то, что понимается как согласие и гармония, член группы решает, что лучше не высказывать своего мнения. В атмосфере группового единомыслия первостепенная задача для отдельной личности — держаться общей линии в обсуждении, даже если он или она имеет иную информацию или убеждение. Эта тенденция самоукрепляется. Поскольку никто не выражает мнений, отличных от других, и не предлагает иную, противоположную информацию или точку зрения, каждый полагает, что все остальные думают одинаково. Поскольку никто не высказывается, никто не знает, что другие члены могут тоже быть скептически настроены или озабочены. В результате проблема решается с меньшей эффективностью, так как вся необходимая информация и альтернативные решения не обсуждаются и не оцениваются. Когда налицо групповое единомыслие, возрастает вероятность посредственного решения, которое никого не заденет.

КОНФЛИКТНОСТЬ. Ранее упоминалось, что различие во мнениях обычно приводит к более эффективной работе группы. Однако, оно также повышает вероятность конфликта. Хотя активный обмен мнениями!; и полезен, он может также привести к внутригрупповым спорам и другим проявлениям открытого конфликта, которые всегда пагубны. Причины конфликта в малых группах и методы их разрешения во всех подразделениях организации одни и те же. Поэтому мы будем рассматривать их позже в последующих главах книги.

СТАТУС ЧЛЕНОВ ГРУППЫ. Статус той или иной личности в организации или группе может определяться рядом факторов, включая такие как старшинство в должностной иерархии, название должности, расположение кабинета, образование, социальные таланты, информированность и накопленный опыт. Эти факторы могут способствовать повышению и понижению статуса в зависимости от ценностей и норм 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.

Человек, поработавший на компанию непродолжительное время, может иметь более ценные идеи и лучший опыт в отношении какого-нибудь проекта, чем человек с высоким

статусом, приобретенным благодаря многолетней работе в руководстве данной компании. То же самое относится и к руководителю отдела, статус которого может быть ниже вице-президента. Чтобы принимать эффективные решения, необходимо учитывать всю информацию, относящуюся к данному вопросу, и объективно взвешивать все идеи. Чтобы эффективно функционировать, группе, возможно, придется прилагать совместные усилия ради обеспечения того, чтобы мнения членов, имеющих более высокий статус, не доминировали в ней.

РОЛИ ЧЛЕНОВ ГРУППЫ. Критическим фактором, определяющим эффективность работы группы, является поведение каждого из ее членов. Чтобы группа функционировала эффективно, ее члены должны вести себя таким образом, чтобы способствовать достижению ее целей и социальному взаимодействию. Существуют две основных направленности ролей для создания нормально работающей группы. Целевые роли распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их. Поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее поддержанию и активизации жизни и деятельности группы.

Большинство американских управляющих выполняют целевые роли, в то время как японские управляющие — целевые и поддерживающие роли. Обсуждая этот вопрос» профессор Ричард Паскаль и профессор Энтони Атос заявляют:

«Японцы чрезвычайно чутко реагируют на взаимодействия и взаимоотношения в группе. Их отношение к группам очень похоже на отношение к брагу в западных странах, и, что особенно интересно, японцы выделяют те же проблемы и озабоченности в трудовых взаимоотношениях, какие мы выделяем в браке: они касаются доверия, взаимопомощи, преданности. На Западе лидеры рабочих групп склонны делать упор на производственную деятельность и игнорировать социальные аспекты, в то время как в Японии сохранение состояния удовлетворенности членов рабочей группы идет бок о бок с выполнением целевых ролей.

Руководителю необходимо понимать, что неформальные организации динамически взаимодействуют с формальными. Любое действие предпринятое руководством вызывает у сотрудников организации положительные или отрицательные эмоции в отношении начальства. Эти эмоции влияют на то, как люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействовать в будущем.

Разработка и применение на практике методов управления неформальными группами с целью использования их потенциальных выгод и уменьшения отрицательного воздействия.

Руководством организации при управлении неформальными группами в процессе функционирования организации могут применяться различные методы воздействия:

1. **Консультации с группами.** Обычно индивидуумы и группы лучше реагируют на затрагивающие их решения, если с ними заранее советуется. Консультации с группой вместо попытки навязать ей произвол говорят об уважении к достоинству группы и отдельного человека, а также ослабляют сопротивление переменам со стороны неформальной организации.
2. **Обучение и внушение.** Организации необходимо сформировать у своих служащих лояльность посредством обучения или пропаганды. Для этой цели необходимо «рекламироваться» перед всеми ее членами либо с помощью специальных учебных курсов и общих собраний, либо другими способами.
3. **Обеспечение лояльности руководящих работников.** Высшее руководство обычно старается завоевать преданность руководящего состава — начальников подразделений, филиалов, отделов и бюро или, другими словами, добиться их самоотождествления с организацией. Усилия тут направлены на создание базовой группы руководителей с тем, чтобы отвоевать лояльность отдельного начальника у коллектива, которым он руководит. После того, как администрация добилась лояльности своих руководителей, они становятся защитниками точки зрения организации перед своими коллективами.
4. **Замена руководителя «среднего звена».** Если добиться лояльности главы подразделения не удалось, то учреждение может заменить его — и порой заменяет — тем, кто ему предан. Однако применение этого метода имеет свои пределы.
5. **Перевод сотрудников на другое место работы.** Многообещающим механизмом укрепления лояльности членов организации и усиления их самоотождествления с организацией в целом служит практика частых переводов сотрудников из подразделения в подразделение.
6. **Размещение кабинетов.** Еще один механизм воздействия заключается в правильном распределении кабинетов. Уже отмечалось, что служащие встречаются и устанавливают неформальные отношения с теми, кто работает рядом с ними, чаще, чем с теми, кто работает в отдалении. Поэтому формированию настоящего руководящего аппарата отдела или управления может способствовать размещение руководителей в одном месте или на одном этаже.

7. **Признание естественных лидеров.** Решающий административный механизм контроля за групповым поведением — это выявление естественных лидеров и управление ими. Если естественный лидер находится вне формальной организационной схемы, он зачастую рассматривается как «возмутитель спокойствия». Он может стать центром коллективного сопротивления влиянию организации, и если в нем сильно развита склонность к доминированию, то он, возможно, начнет сознательно или неосознанно совершать поступки, которые позволят ему возглавить неформальную группу в ее сопротивлении организации. Способный человек на должности много ниже своих возможностей может просто от отчаяния направить свою энергию на то, чтобы стимулировать недовольство в своем трудовом коллективе. Часто после того, как лидеры «захвачены», начавшаяся революция терпит поражение.

8. **Обмен информацией в организации.** Процесс обмена информацией в организациях условно можно разделить на две категории: формальная и неформальная передача информации. В каждой организации существует некая официальная структура, с помощью которой сведения передаются по назначению. Но эта формальная их передача дополняется большим количеством информации, передача которой происходит от желания и даже нетерпения работников поделиться ею друг с другом даже тогда, когда это официально не разрешено или даже запрещено.

Система неформальной передачи информации является одновременно необходимой, неизбежной и иногда раздражающей. В то время как она часто дает возможность организации быстрее, чем по формальной процедуре, получать информацию и приспособиться к меняющимся условиям, она же вносит разлад в официальные соотношения полномочий и затрудняет координацию. Довольно часто неофициально переданная информация бывает искаженной и неверной, поскольку она не подлежит официальному контролю.

Гибкое использование развитой системы формальной и, что особенно важно, неформальной передачи информации дает возможность организации выполнять свои задачи быстро и оперативно. При этом сотрудники могут достичь полноты понимания, а руководство организации добиться большего влияния на неформальные группы, что было бы невозможно при наличии лишь формальной системы.

Вопросы для самоконтроля

1. Признаки формальной группы?
2. Кто и зачем создает неформальные группы?
3. Отличительные признаки присущи малым группам?
4. Проявление межличностные отношения в группе?
5. Характеристика статуса личности в группе, в организации, чем он определяется?
6. Кто и как формирует групповые нормы поведения?
7. Какие изменения в поведении индивида могут произойти под влиянием группы?
8. В чем может проявляться давление группы на личность?
9. Ограничения препятствующие эффективной работе группы?
10. Условия появления эффекта синергии в группе?
11. Групповое единомыслие и каковы его симптомы?
12. Основные характеристики межгруппового конфликта?
13. Зачем необходимо управлять межгрупповыми конфликтами?
14. Как управлять межгрупповыми конфликтами?

Раздел 7. Управление поведением в организации

Поведение в организации:

деловое поведение работника;
свойства делового поведения;
формы проявления межгрупповых отношений;
межгрупповые проблемы;
модальные установки личности;
методы управления дисциплиной;
делегирование полномочий и ответственности.

7.1. Деловое поведение работника. Два подхода к оценке делового поведения. Свойства делового понятия. Функциональная определенность. Поведенческая самоорганизуемость. Круговая модель делового поведения

Развитие и динамика существования группы и организации в целом в значительной степени зависят от делового поведения работников. В настоящее время сложилось два возможных подхода к определению делового поведения:

В первом случае, деловое поведение рассматривается, как способность руководителя к организации индивидуальных рабочих мест, где достижение эффективных конечных результатов зависит, прежде всего, от самих работников, от личной профессиональной квалификации и от умения организовать дело;

Во втором, деловое поведение это уже способность руководителя к совместной организации работ, где достижение эффективных конечных результатов зависит от способов партнерского сотрудничества.

Примечательно, что в обоих случаях деловое поведение понимается как осуществление работниками тех целей, которые ставит перед ними непосредственный руководитель, наделяя ответственностью за их своевременное и качественное исполнение. Т.о., с одной стороны, деловое поведение индивидуально, с другой, воздействует на общий совокупный результат. Для того, чтобы сделать его управляемым, его необходимо рассматривать его как

единство профессиональной деятельности и профессионального общения.

Профессиональная деятельность может быть представлена в виде:

ЦЕЛЬ – СРЕДСТВО – РЕЗУЛЬТАТ,

а профессиональное общение, как

СТИМУЛЫ – НОРМЫ – ОЦЕНКИ.

Таким образом, поставленная цель должна достигаться средствами, обеспечивающими ожидаемый результат, а для реализации этого процесса работнику надо дать такие стимулы, которые сформируют нормы взаимоотношений, помогающих оценивать поведение работников на всех уровнях управления.

Приведенные формулы, принято считать главными организационными регуляторами поступков, обеспечивающими различное проявление делового поведения в системе управленческого взаимодействия. Перечислим основные свойства делового поведения, к ним принято относить:

- функциональную определенность;
- временную заданность;
- самоорганизуемость;
- мотивационную автономность;
- предсказуемость;
- сценарная воспроизводимость.

Функциональная определенность, предполагает, что каждый работник знает, какие виды работ он должен выполнять при исполнении своей должности. В должностных инструкциях должны быть определены его должностные обязанности (зона ответственности работника) и его права;

Временная заданность. Деловое поведение всегда имеет временную заданность, из чего следует, что деловое поведение работника протекает в определенных временных границах и становится напряженным в зависимости от сроков начала и окончания работ. Данный параметр может как сковывать инициативу работника, так и стимулировать ее, предельно мобилизуя нравственно-психологические ресурсы;

Самоорганизуемость. Деловое поведение может разворачиваться и как личная программа деятельности в рамках общей организующей программы. Если внешне заданная программа нарушена, то деловое поведение работника может

проявляться, как вполне справедливое требование отладить ее, чтобы на этой основе скорректировать свое личное поведение.

Мотивационная автономность. Мотивация самоуправляема и не может происходить по команде или требованию руководителя. Ее уровень зависит от показателей взаимодействия работника и работы, среди которых в первую очередь выделяют:

- мотивационный потенциал - восприятие работником содержания работы (разнообразие работы, законченность работы, значимость работы, автономность в работе, обратная связь от работы);
- активацию работой- влияние работы на состояние работника (сложность работы, новизна работы, неожиданность в работе, неопределенность в работе, конфликтность в работе);
- воздействие на работу - влияние работника на содержание работы (приемлемость цели, улучшение самого процесса работы, научение в процессе выполнения работы, удовлетворенность результатом, побуждение результатом)
- владение работой - восприятие работником своих действий в работе (владение началом работы, владение процессом выполнения работы, владение завершением работы, решение в работе проблем, легкость выполнения работы).

Предсказуемость. Люди часто стремятся к точному пониманию самих себя и тех, кто находится вокруг них. В таких случаях они собирают более полную, исчерпывающую информацию, с большей готовностью пересматривают свои прежние впечатления, критически рассматривая свои взгляды. В этих обстоятельствах они чаще применяют логику атрибуции, выясняя, почему некоторые события происходили так, а не иначе. Размышляя над относительным вкладом личностных и ситуационных моментов, они спрашивают, было ли поведение человека намеренным, можно ли было предсказать его последствия, и действовал ли этот человек по собственному свободному выбору. Они также используют принципы дисконтирования и усиления и рассматривают информацию, касающуюся сходства, исключительности и постоянства. Такие нацеленные на точность стратегии мышления чаще используются людьми, когда им грустно, а также теми, кто отличается сильным стремлением к контролю или высокой потребностью в познании. Эти стратегии могут быть вызваны к действию неожиданными событиями и фактом социальной взаимозависимости.

Сценарная воспроизводимость. Деловое поведение характеризуется сценарной воспроизводимостью в зависимости от

конкретной управленческой ситуации. Необходимо создать такую сценарную систему управленческого взаимодействия, которая стимулировала бы все свойства делового поведения работников, но в тоже время не несла в себе негативное воздействие, которое может выразиться в функциональной неопределенности, временных срывах, мотивационных перекосах, непредсказуемости.

По мнению многих менеджеров, именно люди являются компонентой, в наименьшей степени, поддающейся управлению. Одной из основных проблем организационного поведения является проблема исполнения. Исполнение складывается из индивидуальных свойств работника, прилагаемых усилий и организационной поддержки и может быть представлена в виде логической формулы вида:

$$\text{ИСПОЛНЕНИЕ} = \text{ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ СВОЙСТВА} * \text{УСИЛИЯ} + \\ + \text{ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА.}$$

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ СВОЙСТВА включают в себя:

- 1) биологически обусловленную подсистему личности (пол, возраст, свойства нервной системы человека и т.п.);
- 2) индивидуальные формы отражения объективной действительности (психические процессы - память, внимание, мышление);
- 3) подсистему опыта (знания, умения и опыт);
- 4) социально обусловленную систему (направленность личности и ее ценностные ориентации).

УСИЛИЯ зависят от мотивации и стимулирования работника.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА зависит от культуры организации, ценностных ориентаций, целей организации и морально-психологического климата.

Активность личности обычно проявляется в ее стремлении творчески реализовать себя в привлекательных видах работ, т.е. отсутствие творческой реализации «гасит» активность и стремление выполнить работу, что порождает формальный подход. Таким образом, выбор работы «по душе» является одним из основных мотиваторов делового поведения личности.

Для лучшего понимания особенностей делового поведения личности необходимо рассмотреть особенности межгруппового поведения. *Межгрупповое поведение* - основной фактор, от которого зависит действенность организационных структур управления.

Внутри организаций существуют группы и подгруппы, призванные сотрудничать между собой для достижения целей

организации. Однако они имеют тенденцию конкурировать и даже бороться за ресурсы, статус, самостоятельность и доход. Противоречия, существующие между индивидуумами, часто проявляются в отношениях между различными группами внутри организации.

Группы, как и индивидуумы, стремятся обеспечить свою защиту, поддерживать свои позиции и усиливать их. Именно эти цели лежат в основе формирования и развития групп. Цели индивидуума и группы совпадают, но они отличаются от целей организации. Конфликт почти всегда неизбежен между индивидуумом и малой группой, индивидуумом и большой организацией, малыми группами и большими организациями. Группы нередко оказывают сопротивление другим группам, которые они воспринимают как угрозу тому, что они ценят и чем владеют. Они же стремятся к овладению такими факторами, которые могут упрочить их положение.

ФОРМЫ ПРОЯВЛЕНИЯ МЕЖГРУППОВЫХ ОТНОШЕНИЙ.

С точки зрения поведения отдельных групп и развития межгрупповых отношений горизонтальные системы управления, в которых центры принятия решений широко распределены, являются более предпочтительными, чем пирамидальные структуры. Последние должны быть модифицированы с тем, чтобы обеспечить:

- большее участие групп в принятии важнейших решений;
- более демократическое отношение высшего звена управления к группам и организации их взаимодействия;
- децентрализацию принятия решений в максимально возможной мере;
- делегирование прав, меньший упор на иерархию управления;
- менее узкую специализацию задач.

По данным исследований, отношения между группами колеблются в континууме от гармонии до враждебности и очень часто включают элементы того и другого. Поведенческие проявления отношений находятся в диапазоне "*сотрудничество - соперничество - конфликт*". Группы сотрудничают для достижения общих целей, но одновременно часто конкурируют за ограниченные ресурсы и выгоды, которые распределяются между ними.

Определяющие характеристики групповых отношений, особенно отрицательные, очень просты. Один симптом - это отсутствие координации или срывов в работе. Таким срывам часто сопутствует другой симптом - плохая коммуникация. Группы, которые не могут обеспечить адекватный обмен информацией,

плохо устанавливают отношения друг с другом. Опоздания и ошибки при обмене информацией и коммуникациях, необходимых для работы групп, могут также быть причиной плохих отношений. Эти факторы часто приводят к напряжению в отношениях между группами.

Иногда группы конкурируют с другими, но объединяются для обмена информацией и достижения каких-то взаимовыгодных целей.

Конкуренция может стимулировать работников к увеличению объема и улучшению результатов работы. В то же время в определенной обстановке ее воздействие может быть разрушительным.

Сотрудничество, как и конкуренция, имеет свои преимущества и недостатки. Сотрудничество часто помогает группам и отдельным индивидуумам достичь большего, чем они сумели бы в одиночку. Но оно также может привести к самодовольству, негибкости и сведению на нет всех положительных итогов. Проблема состоит в том, чтобы определить, какой уровень конкуренции или сотрудничества является наиболее функциональным для данной группы в той или иной обстановке. То, что является функциональным для одной группы (например, для больших организаций), может оказаться дисфункциональным для другой (например, для малых групп или индивидуумов).

ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ МЕЖГРУППОВЫХ ПРОБЛЕМ.

Некоторые из конфликтов, которые возникают между группами, порождаются самим характером их целей или задач. Например, первостепенная цель производства очень часто состоит в снижении себестоимости. Для достижения этого необходимо стремиться к стандартизации деталей и изделий и удлинению производственных линий. С другой стороны, торговля имеет главной целью удовлетворение спроса покупателей на товары фирмы, что может потребовать разнообразия производственных линий и выпуска специализированных товаров, которые отвечают предпочтениям покупателей.

Другой источник потенциального конфликта может проистекать из личного прошлого опыта и ориентации людей, которые составляют отдельные группы. Некоторые межгрупповые конфликты являются результатом конкуренции групп за долю в пае организации, который включает в себя ресурсы, формальную и личную власть, влияние, статус, вознаграждение, наиболее выгодные производственные задания и др. Одним из полезных аналитических подходов будет "дифференциальный анализ" в

приложении к исследованию межгруппового поведения. Это означает выявление, как сходных черт, так и различий между группами.

Когда определены различия, существующие между двумя группами, возникает вопрос о том, обязательно ли они приведут к трению между группами. Чтобы ответить на этот вопрос, нужно выяснить, склонны ли члены группы считать эти различия функциональными или дисфункциональными, благоприятными или опасными для их благополучия. Группы людей, как и индивидуумы, стремятся к отношениям, которые они воспринимают как благоприятные. Они остаются пассивными к нейтральным отношениям и избегают или пытаются изменить те, которые опасны для них.

Если группы имеют отличные, но дополняющие друг друга цели, успешно работают для их достижения, то каждая из них будет воспринимать деятельность другой как благоприятную для себя. Эту ситуацию можно определить как функциональную для обеих групп. Если одна группа может достичь оптимальных производственных результатов за счет другой, но обе желают избежать неприятностей, то они могут договориться, избежать трения, снизив производительность. Такое поведение можно рассматривать как благоприятное, но дисфункциональное, поскольку результаты будут намеренно занижены.

При сравнении отношений между группами опасно пользоваться только одной переменной, поскольку на эти отношения обычно оказывает влияние сложная система факторов.

Предположим, что небольшая электронная компания состоит из двух основных отделов - производственного и исследовательского. Ясно, что работа каждого отдела очень важна для другого. В тоже время, с позиции компании один из этих отделов должен рассматриваться как более важный. Если производственный отдел имеет большее влияние на принятие решений, которые затрагивают как производственный, так и исследовательский отделы (т. е. какие проекты должны разрабатываться, распределение фондов, производственные линии), и в тоже время исследовательский отдел считает себя более важным в компании, то поведенческим результатом будет трение. С другой стороны, если восприятие исследовательским отделом статуса производственного отдела будет соответствовать его влиянию на принятие решений, то трений, скорее всего, не будет.

Вопрос о том, стоит ли рассматривать эти расхождения как функциональные или дисфункциональные, благоприятные или угрожающие, должен решаться в зависимости от ситуации. В нашем примере весьма возможно, что расхождение будет

рассматриваться как дисфункциональное, так как оба отдела неохотно будут обмениваться информацией, идеями или проблемами, потому, что каждый из них будет оспаривать свой приоритет перед другим. Исследовательский отдел может чувствовать себя в угрожающем положении, поскольку он считает, что производственный отдел имеет слишком большое влияние на решения, которые относятся к исследовательскому отделу. Производственный отдел может рассматривать свое положение как благоприятное, но одновременно видеть угрозу своему положению в отсутствии согласия исследовательского отдела относительно своего статуса.

То, насколько важными считает группа некоторые параметры другой группы, повлияет на ее поведение по отношению к этой группе. Почти не имеет значения тот факт, воспринимает ли группа данную переменную как функциональную или как дисфункциональную, благоприятную или угрожающую, если она не считает ее важной. Группы могут полностью игнорировать угрозы, если они воспринимают их как незначительные, но вести себя очень агрессивно, если даже небольшую угрозу они считают чрезвычайной опасной для своего положения или роста.

МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ ГРУПП. Межгрупповой конфликт обычно происходит, когда один или несколько членов группы испытывают раздражение, столкнувшись с препятствиями в достижении групповых целей. В отдельных случаях источник препятствий пытаются найти внутри группы. Зачастую сами члены группы, методы и процедура, оборудование, модели взаимоотношений или аналогичные факторы могут препятствовать группе в достижении ее целей. Однако чаще ведется поиск внешних источников проблем. Какая-то другая группа может рассматриваться как ограничение или даже препятствие в достижении целей данной группы.

Группа, ставшая негативным стереотипом для другой группы и воспринимаемая как источник ее неприятностей, совсем не обязательно является таковой. Например, на деле таким источником может быть менее заметная группа или группа, с которой надо поддерживать хорошие отношения (в частности, высшее звено управления). Но группа, создающая стереотип, может перенести источник своей враждебности на группу, с которой пересекаются ее интересы или против которой безопаснее выступать.

Следовательно, основными источниками межгруппового конфликта часто могут быть конфликты между взаимно исключаящими целями; конкуренция за ограниченные ресурсы,

статус, власть и тому подобные блага; различия в ценностях, нормах и личных ориентациях; потенциальные угрозы со стороны другой группы и т. д.

Некоторые общие модели поведения групп, конкурирующих друг с другом, повторяются с достаточной частотой, что делает их весьма полезными при анализе межгруппового поведения. Если группа конкурирует с другой группой, она, вероятнее всего, становится более сплоченной. Члены группы, скорее всего, постараются свести до минимума личные разногласия. По мере того как конфликт с другой группой нарастает, члены группы большее внимание уделяют достижению целей группы и соответственно меньшее - удовлетворению своих индивидуальных потребностей. В то же время внутренняя структура группы тяготеет к большей жесткости, а ее лидеры - к авторитарности.

Рассмотрим процессы взаимоотношений между группами. С нарастанием конфликта у каждой из групп развивается отрицательное отношение к другой, контакты между ними сужаются, они взаимодействуют только при выполнении самых важных задач. Такое отсутствие взаимодействия и коммуникаций укрепляет и сохраняет негативные стереотипы, формируемые группами друг о друге. В ходе конкуренции групповое восприятие может изменяться, если одна из групп "вырывается вперед" или "выигрывает". У членов "побеждающей" группы может возникнуть благодущие, которое, в свою очередь, может снизить их внимание к задачам группы и усилить заботу об удовлетворении индивидуальных потребностей. Это обычно случается, когда группа воспринимает себя как преуспевающую в течение длительного периода и надеется на преуспевание в дальнейшем. Этого не происходит в ситуации, когда группа только что добилась преимущественного положения и все еще воспринимает действия соперника как потенциальную угрозу. В любом случае группа вероятнее останется сплоченной, при этом почти не будет уделяться внимания критической оценке ее методов и способов поведения.

Естественно, что поведение "проигравшей" группы будет иным. Члены группы, скорее всего, возложат вину за поражение на какие-то внешние факторы, скажем "обстоятельства", на руководителя более высокого уровня или на неэтичное поведение другой группы. Они могут обнаружить "безличные" источники, такие, как процедура, методы, оборудование. Могут последовать обвинения в адрес лидера и т. д. Критика в сочетании с отрицательными эмоциями и напряжением делает группу менее сплоченной. Пытаясь улучшить свою работу, группа может сменить руководство. Путем самоанализа она может вскрыть

нерешенные конфликты, снять проблемы и найти более эффективные модели поведения.

ПУТИ ПРЕОДОЛЕНИЯ МЕЖГРУППОВЫХ КОНФЛИКТОВ.

Межгрупповой конфликтно всегда является дисфункциональным, по крайней мере для больших организаций, а иногда даже для отдельных групп и их членов. Также следует иметь в виду, что некоторые межгрупповые конфликты являются нормальными, даже неизбежными, поскольку группы всегда имеют конфликтующие цели и конкурируют за ограниченные ресурсы, достижение более высокого статуса и другие факторы успеха. Поэтому не всегда целесообразно пытаться погасить межгрупповой конфликт.

Одним из наиболее эффективных способов преодоления конфликта является нахождение обоснованных суперординарных целей, которые имеют отношение к обеим группам. Иллюстрацией такого варианта решения межгрупповых проблем может служить пример, когда компания, имеющая плохие отношения со своим довольно сильным профсоюзом, оказывается перед угрозой финансового краха. Если профсоюз знает о положении дел в компании, он может изменить свое поведение, направленное на достижение определенных социальных целей (т. е. повышение заработной платы, сокращение рабочего дня), и перейти к сотрудничеству с администрацией с тем, чтобы компания могла выжить. Выживание компании является суперординарной целью, поскольку крах компании означает, что ни одна из групп не сумеет достичь своих целей.

Похожий способ преодоления конфликта сводится к поиску «общего врага» для обеих групп. Имеется множество примеров, когда прежние соперники объединялись против общего врага в бизнесе, в спорте и т. п. Часто применяемый подход заключается в том, чтобы высший руководитель компании выступил в качестве арбитра и вынес решение либо в пользу одной из групп, либо нашел компромиссное решение.

Еще один вариант решения проблемы - расширение взаимоотношений и коммуникаций между группами. В данном случае исходят из предположения, что если группы имеют больший диапазон взаимодействия и коммуникаций, они начинают лучше понимать и больше ценить друг друга, а вероятность упрощенных стереотипов поведения снижается. Такое предположение, возможно, оправдывает себя в определенных условиях, но не всегда. Например, когда две группы конкурируют за ограниченные ресурсы или когда их цели противоречивы, расширение сферы взаимоотношений вряд ли будет способствовать развитию положительных эмоций.

В некоторых компаниях используется практика сведения конфликтующих групп либо «за круглым столом», либо на «совместном заседании». Цель таких заседаний - дать группам возможность высказать свои разногласия и жалобы. Затем делается попытка преодолеть разногласия путем совместного обсуждения. Этот вид взаимного обмена, конечно, не гарантирует гармоничных взаимоотношений, но он вскрывает разногласия и потому часто способствует лучшему взаимопониманию, которое, в свою очередь, улучшает межгрупповые взаимоотношения.

7.2. Личностное поведение. Личностное «Я».

Установки «хочу-могу-надо-стремлюсь».

Мотивы делового поведения

Итак, наша задача – обеспечение качественного исполнения стоящей перед организацией задачи. Различают два типа исполнения - ролевое и вне роли. В случае ролевого исполнении функции работника определены должностной инструкцией, картой компетенций и т.п., а оплата осуществляется в рамках формальной организационной системы вознаграждений. При вне ролевом исполнении, функции не определены, не входят в должностные обязанности, и соответственно не предполагают гарантированного вознаграждения.

Насколько хорошо или плохо будет выполнено конкретное задание, зависит от четырех групп факторов:

1. **Способностей** – определяются в процессе оценки, отбора и обучения персонала.
2. **Желания** – формируется мотивацией, планированием карьеры, организационной культурой.
3. **Согласования** – определяется структурой группы и коммуникациями в ней.
4. **Возможностей группы** – к ним относятся ситуационные ограничения: отсутствие времени, неясные инструкции, недостаток власти и полномочий, негибкость процедур.

Следует отметить, что индикатором эффективного исполнения является инициатива, а ее антиподом - инертность. В маркетинговой системе управления важно найти индикатор, отслеживающий положение дел в организации через поведение ее сотрудников. Таким образом, именно инициатива может стать таким индикатором. В регуляции делового поведения работников, особенно молодых, всегда возникает проблема, когда именно инициативное поведение может либо способствовать деловому сотрудничеству, либо разрушать его. Есть факторы, которые

мешают проявлять инициативу, и факторы, помогающие ее проявлять, т.е. стимулировать.

Опрос молодых сотрудников фирм показал, что, по их мнению, проявлять инициативу им часто мешает характер работы. Работники, желающие проявить инициативу, ориентированы, прежде всего, на творческую, сложную, напряженную и разнообразную работу в эффективном сотрудничестве с другими сотрудниками. Но нередко им приходится выполнять однообразную, простую, привычную работу, часто напряженную, но рутинную, особенно экономистам, бухгалтерам и программистам. Мешает проявлять инициативу невнимательное отношение руководителя. Особенно это сказывается на молодых, причиной является недопонимание старшими психологии молодого работника. Мешает проявлять инициативу и плохая организация труда. Немаловажную роль играет отсутствие мотивирующих факторов. Приведем еще некоторые факторы, а именно: нечеткая постановка целей, ограниченное профессиональное общение, недостаток информации, не заинтересованность руководителя, недостаток опыта. Инициатива реализуется, прежде всего, тогда, когда есть ее сторонники, она предполагает ответственность за порученное дело и наличие знаний.

Итак, понять индивидуальное деловое поведение работников можно только во взаимосвязи их «Я» с модальными установками «хочу», «могу», «надо», «стремлюсь». Противоречивость модальных установок возникает в ответ на различные ситуации и характеризуется определенными «полями напряженности». Инициативное поведение работника реализуется через установки «хочу» и «могу». Причины инертности работника характеризуют культуру и развитие фирмы.

Рассмотрим модальные установки личности, их проявление и влияние на деловое поведение работника.

Первая модель: «Хочу, но вряд ли смогу, но надо» - личность будет стремиться сделать работу, но в силу неопытности, опасается ошибок. Необходимо наладить систему обучения, наставничества, консультаций со стороны более опытных работников. Модель можно назвать моделью «молодого» специалиста. Помимо обучения, необходимо создать систему мотивации, поддержки.

Вторая модель: «Могу, но не очень хочу, но надо» - личность обладает необходимыми возможностями для выполнения работы, осознает необходимость ее выполнения, что очень важно, но появились некоторые причины, сформировавшие пассивное отношение. Необходимо выяснить эти причины и устранить их,

если мы заинтересованы в данном работнике. К причинам можно отнести:

- морально-психологический климат в организации,
- неудовлетворенность вознаграждением за труд,
- неудовлетворенность процессом труда, т.е. в организации отсутствует система мотивации работников, как материальная, так и нематериальная.

Третья модель: *«Могу и хочу, но это никому не надо»* - возможности и желания работника трудиться, не востребованы, нет организационной поддержки, это говорит о недальновидности руководителя, о разрозненности делового поведения, результатом такой ситуации может стать полное бездействие работника и как итог – увольнение.

Четвертая модель: *«Не очень хочу, не очень могу, но надо, заставляют»* - необходимо выяснить причины нежелания, их может быть несколько. Желание выполнять определенную работу может не возникнуть из-за некомпетентности работника, недостатка знаний, лени, наконец. Эти причины негативно скажутся и на установке «могу». Установки «надо» и «заставляют» определяют давление со стороны, но оказывают позитивное воздействие на деловое поведение, работа будет выполнена, правда, за счет волевых усилий.

Все приведенные модели являются моделями противоречия, т.к. установки в некоторой степени противоречат друг другу и как бы тянут в разные стороны, заставляя личность делать выбор доминанты для проявления своего личностного делового поведения. В результате возникает отрицательное «поле напряженности». «Поле напряженности» может быть и положительным, при желании личности проявить свою потребность в творческой самореализации, это происходит, в первую очередь, через установку «хочу», обязательным условием существования этой модели являются творческая работа, поддержка руководителя, взаимопонимание сотрудников, организационные стимулы. Следует отметить еще некоторые мотивы проявления данной модели: выяснить основную причину, быть полезным фирме, получить удовлетворение, стать ключевой фигурой и т.п. Сочетание модальных установок может быть различным, тем важнее и интереснее для руководителя выяснить причины возникновения или угасания установки «стремлюсь» в деловом поведении работников.

Деловое поведение работников проявляется в процессе управленческого общения.

7.3. Индикация поведения в организации.

Инициативное поведение как показатель успеха.

Факторы, мешающие инициативам. Факторы, стимулирующие инициативы. Разнообразие моделей инициативного поведения

Рассмотрим, в начале, некоторые регуляторы делового общения и делового поведения:

- 1) четкая постановка целей организации.
- 2) дисциплина.
- 3) делегирование полномочий

Выбор цели является одним из наиболее ответственных моментов в процессе выработки и принятия решений. Иными словами, цель является тем стержнем, вокруг которого формируется управленческая деятельность. **Итак, цель – это состояние объекта управления, к достижению которого стремится организация.** Это может быть создание нового производства, завоевание рынков сбыта, увеличение прибыльности предприятия, повышение рейтинга банка и т.п. Безусловно, цели, стоящие перед организацией, как субъектом управления, во многом определяют область деятельности. Перед федеральным учреждением стоят одни цели, перед заводом по производству автомобилей – другие, перед коммерческим банком – третьи, перед супермаркетом – четвертые, перед больницей – пятые и т.д. Каждый управленец, как самостоятельная личность, имеет свои личные цели, которые определяются:

- личной системой ценностей,
- материальным положением,
- возрастом,
- средой, в которой он функционирует,
- средой, в которой он воспитывался,
- семейным положением,
- состоянием здоровья.

Естественно, что цели менеджера, как члена организации, которому делегированы ею определенные права и обязанности, поставлены определенные задачи, предоставлены определенные возможности, и цели менеджера, как личности не всегда полностью идентичны.

Определение приоритетности целей зависит от системы ценностей и целей, которых придерживается менеджер. Следует отметить, что выбор цели, в особенности, стратегической, - одно из наиболее важных управленческих решений, принимаемых как

организацией в целом, так и отдельным менеджером. Этапу определения целей организации предшествует формулирование миссии организации и системы ценностей, которых она придерживается. Миссия включает в себя задачи, решение которых стремится взять на себя организация, определяя тем самым свое место и значение в обществе. Миссия определяет характер взаимодействия с внешней средой и характер внутреннего устройства организации, культуры взаимоотношений внутри организации.

Непосредственное влияние на выбор целей оказывает стратегия развития организации. Сначала, как правило, формируется предварительный перечень наиболее важных направлений деятельности организации. Цели организации бывают разные, они подразделяются на стратегические и тактические. Стратегические цели формируются при определении долговременной политики развития, а тактические - при решении оперативных задач управления. Цели также подразделяют на траекторные и точечные.

Поведение человека является объектом дисциплинарных отношений.

В широком смысле работа по управлению дисциплиной охватывает все сферы работы организации, тем более, что проявление делового поведения осуществляется в рамках дисциплинарных ограничений. В дисциплине выделяют две стороны – объективную и субъективную. Объективная сторона это то, что предписывает организация, тот порядок, без которого она не может существовать. Субъективная сторона отражает наше восприятие данного порядка, выполнение обязанностей и осуществление прав. Дадим определение:

Дисциплина – это общественные отношения, складывающиеся по поводу соблюдения социальных и технических норм, правил поведения в семье, организации, обществе, государстве. Следует помнить, что в дисциплинарных отношениях участвуют и руководители и работники. Дисциплина подразделяется:

- **по способу подчинения** – принудительная дисциплина и добровольная;
- **по видам социальных норм** – экономическая, политическая, финансовая, трудовая;
- **по видам** – исполнительская, активная, самодисциплина.

Дисциплинарные отношения регулируются практически всеми отраслями права, т.к. являются вторичной формой трудовых отношений. По содержанию они подразделяются на

охранительные, поощрительные, воспитательные и организационные, на авторитарные и отношения сотрудничества.

Выделяют три вида поведения личности:

- 1) активное – работник не только исполняет свои обязанности, но и использует права (разрешено все, что не запрещено), проявляя при этом инициативу;
- 2) правомерное – четкое исполнение прав и обязанностей, не выходящее за рамки обычной деятельности;
- 3) отклоняющееся – неисполнение обязанностей и превышение прав.

Выбор того или иного поведения зависят от личности работника, личности руководителя, морально-психологического климата в организации, уровня коммуникаций, общей и трудовой культуры, культуры организации.

Методы управления дисциплинарными отношениями:

- экономические;
- психологические;
- правовые;
- контроль.

Экономические отношения играют одну из главных ролей в формировании личностного делового поведения работника, т.к. они включают в себя вознаграждение за труд, дают возможность работнику удовлетворить целый ряд потребностей. Психологические методы предусматривают процессы убеждения и поощрения. Убеждение это всегда диалог, оно основано на доказательствах, а не на декларациях, но, к сожалению, доказательства могут быть субъективны, мало того, убеждения это не всегда знания, это форма оценки знаний и ситуаций. Поощрение это признание заслуг, и дает возможность работнику удовлетворить потребность в оценке, в самореализации, в успехе.

Основными проблемами дисциплинарных отношений являются:

- недостатки в организации труда;
- условия труда;
- оплата труда;
- отсутствие контроля;
- безнаказанность;
- личная неорганизованность;
- семейно-бытовые проблемы;
- противоречие между нормами права и реальными правами и нормами;
- противоречие в интересах людей.

Благодаря делегированию управление становится упорядоченным и эффективным и оказывает положительное влияние на деловое поведение. Идея делегирования была выдвинута российским ученым П.П. Керженцевым еще в 20-х годах XX века. *Делегирование* – это передача ряда функций, задач, полномочий и ответственности руководителя подчиненному (другому лицу), при этом сохраняя за собой контроль и общее руководство.

Основные области делегирования:

- специализированные виды работ (снабжение, сбыт, финансовые расчеты и т.п.) всевозможные подготовительные виды работ (разработка планов, программ, проектов, подготовка документов и т.п.);
- решение отдельных вопросов по оказанию консультативных услуг делегирующему лицу (подготовка докладов, подбор литературы, справки и т.п.);
- присутствие на мероприятиях информативного характера, выступление с сообщениями, обмен опытом;
- рутинные работы.

За собой руководитель оставляет главные функции, задачи, полномочия и полный объем ответственности, а именно:

- принятие управленческих решений по определению стратегии развития организации или структурного подразделения;
- принятие управленческих решений с высокой степенью риска;
- определение целей, задач и их ресурсное обеспечение;
- общее управление персоналом;
- решение особо важных и срочных задач в условиях критических ситуаций;
- рассмотрение конфиденциальных вопросов персонала;
- контроль результатов.

По мнению зарубежных ученых, полномочия понимаются, как «ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач». Делегирование полномочий неразрывно связано не только с категорией «ответственность», но и с понятием «власть». Ответственность рассматривается, как обязательство выполнить поставленные задачи и ответить за качественное и результативное их решение. Делегирование полномочий дает возможность работнику формировать эффективное деловое поведение, проявить самостоятельность, организованность, реализовать себя в профессиональной деятельности, иметь мотив к постоянному повышению профессионального уровня,

удовлетворить свои карьерные амбиции, что является серьезным позитивным регулятором модальных установок «хочу» и «могу».

«**Полномочия**» и «**ответственность**» - понятия, неразделимые в процессе делегирования. Ответственность рассматривается, как обязательство выполнить поставленные задачи и ответить за качественное и результативное их решение. Эффект процесса делегирования полномочий в управлении определяется разумным сочетанием целей организации, интересов делегатора и получателя.

Делегирование полномочий на практике осуществляется различными способами:

- передачей конкретной области оперативной деятельности;
- делегированием специализированных проектов;
- делегированием ответственных заданий.

Исходя из этого, рассматривают различные виды делегирования полномочий, а именно:

- линейные полномочия;
- функциональные полномочия;
- рекомендательные полномочия;
- параллельные полномочия;
- контрольно-расчетные полномочия.

Руководитель формулирует цель, исходя из объема работ. Процесс делегирования заранее планируется, разрабатываются графики последовательного выполнения работ и контроля за их исполнением.

Делегирование связано с освобождением времени менеджера на выполнение сложных задач управления, повышения производительности и развития фирмы. Имеет смысл делегировать:

Решения, которые принимаются наиболее часто и на основе отработанных процедур:

- технические функции;
- задачи и проекты, в которых менеджер хуже разбирается, чем его подчиненные;
- работа, которую менеджер не любит делать;
- работа, которая поможет подчиненному получить опыт, важный для его карьеры;
- задание, которое заставляет подчиненного думать и использовать творческий потенциал.

Теперь перейдем к вопросу общения, рассматривая его как основное средство управления. Напомним еще раз, что общение – атрибутивное свойство человека, основной способ его жизнедеятельности в обществе. В таком случае, управленческое общение можно определить как общение, вызванное

необходимостью осуществления управленческих функций с учетом обратной связи. Управленческие отношения предполагают тесное диалектическое взаимодействие между объектом управления и субъектом. Эти взаимоотношения нельзя рассматривать как односторонний процесс воздействия субъекта на объект, т.к. управленческая деятельность предполагает субъектно-объектные отношения.

Форма управленческого общения выбирается в зависимости от уровня управления, стиля руководства, производственных и общественных условий, от индивидуально- психологических качеств людей. Существуют основные этико-психологические принципы общения:

- принцип создания условий для проявления личностного потенциала сотрудников, их профессиональных знаний, опыта, способностей (делегирование полномочий и ответственности);
- принцип полномочий и ответственности (знание личной должностной компетенции, сохранение социального, служебного и персонального статусов работника);
- принцип поощрения и наказания;
- принцип рационального использования рабочего времени (принцип приоритетов и принцип парето).

Как уже было отмечено ранее, в структуре управленческого общения выделяют три составляющие – коммуникативную, интерактивную и перцептивную. Коммуникативная составляющая общения – это обмен информацией, ее понимание. Коммуникативное взаимодействие классифицируют по разным основаниям:

- с точки зрения особенностей психического отражения (интеллектуальное, эмоциональное, образное, ассоциативное);
- с точки зрения сосредоточения интересов сторон (противоборство, компромисс, сотрудничество, уход, нейтралитет);
- по числу, характеру и степени вовлеченности субъектов в процесс взаимодействия (монолог, диалог, полилог);
- по организационным формам коммуникативного воздействия (деловая беседа, совещание, прием по личным вопросам, пресс-конференция);
- по средствам коммуникации общение бывает двух видов: речевое и неречевое (вербальное и невербальное).

Следует знать основные коммуникативные барьеры (препятствия в общении), к ним относятся: восприятие, семантика,

непонимание невербальной информации, плохое слушание, некачественная обратная связь.

Конфликт часто определяют как отсутствие согласия между двумя или несколькими сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами.

Основными причинами конфликтов являются:

1. Распределение ресурсов. В любых организациях ресурсы ограничены, поэтому руководство должно решить, как распределить материальные ресурсы, человеческие ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективно достичь целей организации. Необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к конфликтам.
2. Взаимозависимость задач. Организация является системой из взаимозависимых элементов. Невыполнение задания одним элементом обязательно ведет к конфликту.
3. Различие в целях. В организациях специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, оставляя на втором плане достижение общих целей.
4. Различия в представлениях и ценностях.
5. Различия в манере поведения и жизненном опыте.
6. Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации, нечеткая постановка целей, распределение обязанностей, неясные указания.

Можно определить основные типы конфликтов:

- внутриличностный конфликт – возникает, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу результатов его работы;
- межличностный конфликт – проявляется чаще всего в виде борьбы за ограниченные ресурсы, статусы, место в управленческой иерархии, капитал, рабочую силу. Может проявляться как столкновение между личностями с различными чертами характера, взглядами и ценностями;
- конфликт между личностью и группой. Рабочие группы формулируют и устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый член группы вынужден соблюдать принятые нормы, чтобы быть принятым неформальной группой. Конфликт возникнет, если отдельная личность займет позицию, отличную от позиции группы;
- межгрупповой конфликт – возникает между группами (формальными и неформальными), например, руководители и рядовые работники.

Психологи, изучающие конфликтные ситуации, **определяют пять основных линий (стратегий) поведения конфликтующих сторон.**

1. Приспособление - стремление сгладить противоречия, часто за счет изменения своей позиции. Это эффективно в случаях, если:

есть желание разрешить конфликт любой ценой;
конфликт и его результаты мало затрагивают личные интересы;

налицо готовность пойти на односторонние уступки;
отстаивание своей позиции может занять много времени и отнять много сил (когда «игра не стоит свеч»).

2. Компромисс – решение конфликта путем взаимных уступок дает эффект в случаях, когда:

аргументы конфликтующих сторон достаточно убедительны, объективны и правомерны;

необходимо разрешить конфликт путем принятия приемлемого для сторон решения в условиях недостатка времени;

стороны готовы разрешить конфликт на основе частичного решения проблемы;

путем небольших уступок можно сохранить важные деловые или личные контакты.

Компромисс не исключает возобновления конфликта, возможно в несколько иной форме.

3. Сотрудничество – попытка совместной выработки решения, учитывающего интересы всех сторон. Эффективно, когда:

есть возможность (время, желание) глубоко разобраться в причинах, вынуждающих стороны придерживаться своих позиций;

можно найти в разногласиях элементы, компенсирующие друг друга;

нужно разрабатывать различные варианты решения;

ранее удавалось конструктивно разрешать возникающие противоречия;

стороны готовы обсуждать варианты выхода из конфликтной ситуации.

Сотрудничество не исключает того, что та или другая сторона будет недобросовестно выполнять взятые на себя обязательства.

4. Игнорирование – попытка выйти из конфликта, уклоняясь от него. Это опасная стратегия. Прибегать к ней можно только, если:

- источник конфликта настолько тривиален, а последствия столь ничтожны, что ими можно пренебречь;
- конфликтующие стороны могут разобраться без вашего вмешательства;
- есть уверенность в том, что время ослабит напряженность ситуации, и все разрешится само собой;

- конфликт никак не влияет на производственные проблемы;
- вовлеченность в конфликт не позволит решить более важные задачи.

Игнорирование конфликта может привести к его неконтролируемому росту.

5. Соперничество, конкуренция - бескомпромиссная борьба за победу любыми средствами, упорное отстаивание своей позиции. Наиболее острая форма разрешения конфликтных ситуаций. Ее использование оправдано, когда:

- есть уверенность в правильности и правомерности своей позиции и есть средства ее защиты;
- конфликт затрагивает область принципов и убеждений;
- оппонентом является подчиненный, предпочитающий авторитарный стиль управления;
- отказ от занятой позиции чреват невосполнимыми серьезными потерями (например, возможен крах предприятия);
- в случае поражения произойдет потеря авторитета и компаньонов.

6. Переговоры. Вопросам переговоров посвящено значительное количество публикаций, как в нашей стране, так и за рубежом. Мы рассмотрим лишь некоторые наиболее принципиальные подходы к их проведению. Переговоры можно рассматривать как непрерывный процесс, в котором могут быть выделены три основные части: подготовка к переговорам, непосредственное участие в переговорах, анализ результатов переговоров. Обычно процесс переговоров включает следующие этапы:

- 1) анализ потребностей (собственных и противоположной стороны). Потребности сторон следует классифицировать по различным признакам. Квалифицированный участник переговоров учитывает как индивидуальные, так и групповые потребности.
- 2) выбор стиля ведения переговоров. Переговоры могут осуществляться в двух основных стилях: конфронтация либо сотрудничество. На практике чаще всего используют смешанный стиль, на протяжении всего хода переговоров он может меняться от конфронтации к сотрудничеству и наоборот.
- 3) контроль климата ведения переговоров. Тщательно проектируя эту сторону переговоров, следует учитывать следующие факторы: время и место переговоров, рассадку участников, освещение и т.п.

- 4) определение тактики ведения переговоров. В процессе ведения переговоров обычно используют различные тактики, к ним относят тактику явного демонстрирования сильных сторон и преимуществ, тактику апеллирования к авторитетам, тактику затягивания переговоров и т.п.
- 5) управление развитием ведения переговоров. Большинство переговоров развиваются по стандартной схеме, однако следует учитывать национальные стили, традиции.
- 6) оценка результатов и последствий переговоров. Этот этап очень важен. Необходимо ответить на следующие вопросы:

Что именно достигнуто?

С чем были согласны обе стороны?

Какие вопросы остаются открытыми?

Какие шаги будут предприняты в дальнейшем?

Как обеспечить выполнение принятых на себя обязательств?

В какой форме будут контролироваться принятые договоренности?

7. Подготовка и проведение совещаний. Совещание это инструмент для организации делового организационного поведения. Совещания хороши для генерирования большого числа идей, обмена информацией и выработки эффективных коллективных решений. Готовясь к совещанию, необходимо ответить себе на следующие вопросы:

Для чего вы проводите совещание?

Чего хотите достичь?

Какого типа будет совещание?

Кто будет приглашен на совещание?

Почему именно эти люди?

Как много будет участников?

Где и когда будет проводиться совещание?

Как будет организованно пространство, и какие материалы потребуются?

Кто отвечает за их подготовку?

Какая предварительная подготовка участников требуется?

Кто будет вести совещание?

Какова процедура проведения совещания?

Вопросы для самоконтроля

1. Деловое поведение работника?
2. Подходы к оценке делового поведения?
3. Характеристика поведенческой самоорганизуемости?
4. Круговая модель делового поведения?
5. Как проявляется личностное “Я”?
6. Модальные установки работника?
7. Модели стимуляции и блокировки инициативного поведения?
8. Факторы мешающие и стимулирующие инициативное поведение?

Раздел 8. Лидерство в организации

Лидерство в организации:

теория черт;
концепции харизматического лидерства;
факторно-аналитическая и ситуационная теории лидерства;
теория конститuentов;
интерактивный анализ;
психологические теории лидерства;
концепция атрибутивного лидерства;
концепция харизматического лидерства;
концепция преобразующего лидерства;
межличностная власть;
автократичное и демократичное руководство;
руководство, сосредоточенное на работе и на человеке;
ситуационные подходы к эффективному лидерству;
ситуационная модель руководства Фидлера;
адаптивное руководство;
роль лидера в управлении коммуникацией;
особенности управления подчиненными.

8.1. Сущность лидерства. Теории лидерства. Личностный подход. Ситуативный подход к лидерству.

Лидерство — одна из наиболее сложных и неоднозначно трактуемых тем в организационном поведении, поскольку лидерство есть везде, где есть власть и организация. Само слово «лидер» в переводе с английского «leader» означает «ведущий», «руководящий». В этом, сохраняющемся и сегодня значении оно уже издавна знакомо всем народам.

Интерес к лидерству и попытки осмыслить этот сложный и важный социальный феномен восходят к глубокой древности. Так, уже античные историки Геродот, Плутарх и другие уделяли политическим лидерам главное внимание, видя в героях, монархах и полководцах творцов истории.

Значительный вклад в исследование политического лидерства внес Макиавелли. В его трактовке политический лидер — это государь, сплывающий и представляющий все общество и использующий любые средства для поддержания общественного порядка и сохранения своего господства. Разработанные Макиавелли практические советы для правителей, предполагающие искусное сочетание хитрости и силы, высоко ценили многие выдающиеся политики. Яркими представителями волюнтаристской теории лидерства, рассматривающей историю как результат творчества выдающихся личностей, явились Томас Карлейль (1795 - 1881) и Ральф Уолдо Эмерсон (1803 - 1882). Первый из них считал основную массу населения «убогой во всех отношениях», не способной нормально существовать без направляющего воздействия лидеров. Именно в «пестрой одежде» выдающихся личностей проявляется божественное провидение и творческое начало в истории. Подобные взгляды на политическое лидерство выражал и Эмерсон. «все глубокие прозрения, - писал он, - удел выдающихся индивидов».

Концепцию лидерства, оказавшую заметное влияние на последующую политическую мысль и практику, разработал Фридрих Ницше (1844—1900). Он пытался обосновать необходимость формирования высшего биологического типа — человека-лидера, сверхчеловека. «Цель человечества,— писал Ницше,— лежит в его высших представителях <...> Человечество должно неустанно работать, чтобы рождать великих людей — в этом, и ни в чем ином, состоит его задача».

Сверхчеловек не ограничен нормами существующей морали, стоит по ту сторону добра и зла. Он может быть жестоким к обычным людям и снисходительным, сдержанным, нежным, дружелюбным в отношениях с равными себе, со сверхчеловеками. Его отличают высокие жизненные силы и воля к власти. Это сильная, волевая, развитая и красивая личность, возвышающаяся над человеком так же, как тот превосходит обезьяну. В представлениях Ницше о сверхчеловеке отразилась дарвинистская идея об эволюции биологических видов.

Непосредственное воздействие на современные концепции лидерства оказал Габриель Тард (1843—1904), один из основоположников теории социализации. Тард пытался доказать, что основным законом социальной жизни является подражание последователей лидеру. Большинство населения не способно к самостоятельному социальному творчеству. Единственный источник прогресса общества — открытия, сделанные инициативными и оригинальными личностями.

С многовековой традицией, рассматривающей лидеров как локомотив истории, принципиально расходится марксизм. Он ограничивает возможность активности политических лидеров исторической необходимостью и классовыми интересами. Политический лидер выступает здесь наиболее последовательным, сознательным и умелым выразителем воли класса, т.е. играет по отношению к классу в общем-то вспомогательную, служебную роль. И если Маркс и Энгельс отмечали возможность обособления политических лидеров от представляемого ими класса и предупреждали рабочих о необходимости обезопасить себя от собственных чиновников, то у Ленина и, особенно, у Сталина возобладали еще более упрощенные представления о соотношении масс и политических лидеров.

Свойственная ленинизму классовая одномерность общественного развития и жесткий экономический детерминизм в объяснении политики не позволяют в полной мере учесть общечеловеческие начала лидерства, активность политических руководителей, в том числе и их способность навязывать массам, используя их иллюзии и доверчивость, тупиковые варианты общественных изменений, противоречащие интересам классов и всего народа.

Отрицание исторической роли лидеров свойственно и некоторым немарксистским исследователям. Они (например Б. Мацлих) утверждают, что «лидеры не имеют никакого значения». Массы и окружающая среда в целом диктуют поведение лидеров, влияют на их ценности и цели, определяют средства достижения целей, контролируют их действия с помощью конституций, партий и других институциональных механизмов.

Подавляющее большинство современных исследователей лидерства не разделяют подобные точки зрения, недооценивающие автономию и активность политических лидеров, их многообразное воздействие на общество. Богатство феномена лидерства отражается в его определениях.

В современной науке, при наличии общности исходных позиций, лидерство характеризуется неоднозначно. Можно выделить следующие основные подходы к его трактовке:

1. Лидерство — это разновидность власти, спецификой которой является направленность сверху вниз, а также то, что ее носителем выступает не большинство, а один человек или группа лиц.

2. Лидерство — это управленческий статус, социальная позиция, связанная с принятием решений, это руководящая должность. Такая интерпретация лидерства вытекает из структурно-функционального подхода, предполагающего

рассмотрение общества как сложной, иерархически организованной системы социальных позиций и ролей. Занятие в этой системе позиций, связанных с выполнением управленческих функций (ролей), и дает человеку статус лидера. Иными словами, лидерство — «положение в обществе, которое характеризуется способностью занимающего его лица направлять и организовывать коллективное поведение некоторых или всех его членов» .

3. Лидерство — влияние на других людей . Однако это не любое влияние, а такое, для которого характерны четыре особенности:

во-первых, необходимо, чтобы влияние было **постоянным**.

Во-вторых, руководящее воздействие лидера должно осуществляться **на всю группу** (организацию, общество). Известно, что внутри любого крупного объединения существует несколько или даже множество центров локального влияния. Причем постоянному влиянию со стороны членов группы подвергается и сам лидер.

В-третьих, лидера отличает явный **приоритет во влиянии**. Отношения лидера и ведомых характеризует асимметричность, неравенство во взаимодействии, однозначная направленность воздействия — от лидера к членам группы.

В-четвертых, влияние лидера опирается не на прямое применение силы, а на **авторитет или хотя бы признание правомерности руководства**. Диктатор, силой удерживающий группу в подчинении, — это не лидер, как не является лидером, например, тюремный надзиратель.

4. Политическое лидерство — это особого рода предпринимательство, осуществляемое на специфическом рынке, при котором политические предприниматели в конкурентной борьбе обменивают свои программы решения общественных задач и предполагаемые способы их реализации на руководящие должности (Дж. Опенгеймер, Н. Фролих и др.). При этом специфика политического предпринимательства состоит в персонализации «политического товара», его отождествлении с личностью потенциального лидера, а также в рекламировании этого «товара» как общего блага. Такая интерпретация политического лидерства вполне возможна. Однако она применима главным образом лишь к демократическим организациям: государствам, партиям и т.п.

5. Лидер — символ общности и образец поведения группы. Он выдвигается снизу, преимущественно стихийно, и принимается последователями. Лидерство отличается от руководства, которое, «в отличие от лидерства, предполагает достаточно жесткую и формализованную систему отношений господства—подчинения» .

Эта точка зрения до сих пор достаточно широко распространена в российском обществоведении и связана с его длительной оторванностью от мировой науки и, в частности, с узким, преимущественно психологическим пониманием лидерства как главенствующего положения личности, возникающего стихийно в ходе межличностных отношений в малой группе..

Таким образом, **лидер** — это и вождь масс в тоталитарно-олигархическом обществе, и высший политический чин в бюрократическо-демократическом обществе (в веберовском смысле), и менеджер, отвечающий за мотивацию и активность подчиненных, за набор, подготовку работников. Лидер – личность, отвечающая за все то, что связано с деятельностью его подчиненных, и просто человек, ведущий за собой других, и передовик, и т.д.

Феномен лидерства коренится в самой природе человека и общества. Лидерство основывается на определенных потребностях сложно организованных систем. К ним относится, прежде всего, потребность в самоорганизации, упорядочении поведения отдельных элементов системы в целях обеспечения ее жизненной и функциональной способности. Такая упорядоченность осуществляется через вертикальное (управление—подчинение) и горизонтальное (коррелятивные одноуровневые связи, например разделение труда и кооперация) распределение функций и ролей и прежде всего через выделение управленческой функции и осуществляющих ее структур, которые для своей эффективности требуют, как правило, иерархической, пирамидальной организации. Вершиной такой управленческой пирамиды и выступает лидер.

Четкость выделения лидирующих позиций зависит от типа общности, составляющей систему, и ее взаимоотношений с окружающей средой. В системах с низкой групповой интеграцией и высокой степенью автономии и свободы различных элементов и уровней организации функции лидера выражены слабо. По мере же усиления потребностей системы и самих людей в сложно организованных коллективных действиях и осознания этих потребностей в форме коллективных целей — спецификация функций лидера и его структурное, институциональное обособление повышаются.

В малых группах, основанных на непосредственных контактах их членов, институционализация лидирующих позиций может не происходить. Здесь на первый план выдвигаются индивидуальные качества личности, ее способность объединить и повести за собой группу. В крупных объединениях, эффективность коллективных действий которых требует четкой функционально-ролевой дифференциации и специализации, а также оперативности

управления и жесткости подчинения (например в армии), институционализация и формализация (официальное закрепление) лидирующих позиций, придание им сравнительно больших властных полномочий обязательны.

ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

ТЕОРИЯ ЧЕРТ. Феномен лидерства пытаются объяснить многие теории. Пожалуй, старейшей из них, не утратившей и сегодня своей актуальности, является *теория черт* или *теория лидерских качеств*. Первые исследователи пытались выявить те качества, которые отличают «великих людей» от масс. Исследователи верили, что лидеры имели какой-то уникальный набор достаточно устойчивых и не меняющихся во времени качеств, отличавших их от не лидеров. Исходя из этого подхода, ученые пытались определить лидерские качества, научиться измерять их и использовать для выявления лидеров. Этот подход базировался на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся.

В этом направлении были проведены сотни исследований, породивший предельно длинный список выявленных лидерских качеств. Р. Стогдилл в 1948 г. и Р. Манн в 1959 г. попытались обобщить и сгруппировать все ранее выявленные лидерские качества. Так, Стогдилл пришел к выводу, что в основном пять качеств характеризуют лидера:

- ум или интеллектуальные способности;
- господство или преобладание над другими;
- уверенность в себе;
- активность и энергичность;
- знание дела.

Однако эти пять качеств не объясняли появление лидера. Многие люди с этими качествами так и оставались последователями. Манна постигло аналогичное разочарование. Среди семи личностных качеств лидера, которые он выявил, ум являлся лучшим предсказателем того, что его обладатель будет лидером. Однако практика этого не подтвердила. Несмотря на это, изучение лидерских качеств было продолжено вплоть до середины 80-х гг. наиболее интересный результат был получен известным американским консультантом У. Беннисом, исследовавшим 90 успешных лидеров и определившим следующие четыре группы лидерских качеств:

- управление вниманием, или способность так представить сущность результата, цели или действий, чтобы это было привлекательным для последователей;
- управление значением, способность так передать значение идеи, чтобы она была понятна и принята последователями;
- управление доверием, или способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;
- управление собой, или способность настолько хорошо знать и вовремя признавать свои слабые и сильные стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.

Последующее изучение привело к выделению четырех групп лидерских качеств: физиологические, психологические или эмоциональные, умственные или интеллектуальные, и личностные деловые.

К физиологическим относят такие качества человека, как рост, вес, сложение или фигура, внешний вид или представительность, энергичность движений и состояние здоровья. Конечно, в какой-то степени может существовать связь между наличием этих качеств и лидерством. Однако быть физически выше и крупнее, чем средний человек в группе, еще не дает никакого права быть в ней лидером. Примеры многих людей подтверждают факт того, что индивиды с отклонениями в меньшую сторону могут вырасти до размеров очень влиятельных фигур.

Психологические качества, такие как смелость, независимость, инициативность, честность, работоспособность и т. д. проявляются на практике главным образом через характер человека. Изучение их взаимосвязи с лидерством привело к появлению очень длинного списка этих качеств. Большинство из них так и не получило подтверждения практикой своей связи с лидерством.

Изучение умственных качеств и их связи с лидерством проводилось многими учеными, и в общем их результаты совпадают в том, что уровень этих качеств у лидеров выше, чем у не лидеров. К этому, видимо привело то, что успех лидера во многом зависит от его способностей и умения решать проблемы и принимать правильные решения. Однако последующие исследования показали, что корреляция между этими качествами и лидерством достаточно мала. Так, если средний интеллектуальный уровень последователей невысок, то быть для лидера слишком умным значит сталкиваться с множеством проблем.

Личностные деловые качества носят в большей степени характер приобретенных и развитых у лидера навыков и умений в выполнении своих функций. Их значимость для успеха возрастает по уровням организационной иерархии. Однако точное их измерение затруднено. Еще не удалось доказать, что эти качества являются определяющими для эффективного лидерства. Так, например, деловые качества, сделавшие кого-то лидером в коммерческом банке, вряд ли пригодятся для лидерства в исследовательской лаборатории или в театре.

Теория черт обладает рядом недостатков. Во-первых, перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным. По этой причине стало невозможно создать «единственно верный» образ лидера.

Во-вторых, по различным причинам, таким, например, как неудача в поиске путей измерения многих лидерских качеств, а также в силу непризнания возможных различий в зависимости от организации или ситуации, не удалось установить тесную связь между рассмотренными качествами и лидерством и помочь практическому выявлению последнего.

Суммируя сказанное, можно сделать заключение, что подход, изучающий лидерские качества, несомненно, интересен, но, к сожалению, до сих пор не очень помог практике.

КОНЦЕПЦИИ ХАРИЗМАТИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА.

Особой, достаточно современной группой концепций лидерства, примыкающей к теории черт, являются концепции харизматического лидерства. Они восходят к работам М. Вебера и представлены, в частности, такими современными авторами, как В.М. Басс, Б. Шамир, Р.Й. Хозе, М. Артур и др. Концепции харизматического лидерства исходят из того, что идеальный работник соответствует личности руководителя, служит отражением лидера, способного оказывать влияние на трансформацию его ценностей. Проявлениями такого идеального работника выступают вера в лидера, почитание руководящей личности, а также побуждение к действиям и вдохновение, испытываемое от ее влияния. Мотивирующее воздействие руководителя осуществляется через механизм подражания, принятия членами группы его ценностей и поведения за образец, надления его харизмой. Обладать способностью влияния на ценности других людей и их изменение могут немногие, «избранные».

Некоторые авторы концепций харизматического лидерства (Б. Шамир, Р.Й. Хозе, М.Б. Артур) трактуют лидерство не столько как дуалистический, т.е. как влияние одного человека на другого,

сколько как коллективный процесс. В его основе лежит склонность сотрудников идентифицировать себя с группой и высоко ценить принадлежность к ней. Харизматический лидер повышает такую социальную идентификацию тем, что связывает соответствующие представления и ценности каждого ведомого с групповыми ценностями и коллективной идентичностью. Четко выраженная групповая идентификация означает, что член группы ставит групповые потребности выше индивидуальных интересов и даже в случае необходимости готов пожертвовать последними. Это, в свою очередь, усиливает коллективные ценности и нормы поведения.

Решающим в харизме лидера является его способность влиять на видение, восприятие ведомыми действительности и на их ценности. Такие лидеры могут даже внушать членам группы новые ценности, однако обычно они подчеркивают особую значимость индивидуальных ценностей каждого сотрудника и стремятся связать их с групповыми задачами. Для эффективности влияния лидеры должны хорошо знать и уважать потребности, ценности и идентификации ведомых. Лишь в этом случае они могут рассчитывать на доверие членов группы, формирование харизмы и высокую групповую идентификацию. Харизму лидера усиливает его персональная увлеченность коллективными целями, готовность идти на личный риск ради их достижения, идентификация себя с ними и с группой.

Харизматические лидеры всячески подчеркивают символический характер трудовой деятельности, ее нравственные аспекты. Благодаря этому вклад сотрудников в реализацию организационных целей получает внутреннюю нравственную мотивацию: ведомые связывают свою работу и групповую роль с самоуважением и личным достоинством.

Центральную роль в концепции коллективного харизматического лидерства играет вера в собственные компетентность и способность решать трудные задачи. Эта вера прямо влияет на самодеятельность, индивидуальную производительность членов группы, их упорство в труде и преодолении трудностей. Причем индивидуальная вера в собственные силы базируется на коллективном ожидании высоких результатов от каждого работника и всех членов трудового коллектива. Высокая коллективная уверенность в своих силах влияет не только на ведомых, но и на лидера, который проявляет готовность к кооперации с членами группы для достижения общих целей. Харизматический лидер способен повышать уверенность ведомых в успехе индивидуальных и коллективных усилий.

В группе с харизматическим лидерством первостепенную значимость играют не внешние стимулы, а внутренняя мотивация, привлекательность самовыражения, осознание собственной значимости, признание со стороны лидера и товарищей. Лидер порождает у своих ведомых надежду на «лучшее будущее» и его реальность. При этом внешнее вознаграждение, например высокая зарплата, хотя и поддерживает веру в такое «лучшее будущее» и ощущение его реальности, однако не играет приоритетной повседневной мотивирующей роли и выступает лишь одной из конечных целей.

Концепции харизматического лидерства опираются на ряд интересных эмпирических исследований, однако многие авторы считают их слишком описательными и недостаточно точными, а также не раскрывающими психологические механизмы формирования харизмы и всего комплекса отношений лидера - ведомых. В реальной жизни одной из слабостей этого типа руководства является чрезмерно высокая зависимость деятельности группы от личности лидера и сбой в ее работе в случае утраты (перевода, увольнения и т.п.) лидера.

Харизматическое лидерство чаще и более эффективно проявляется в группах со слабо структурированными задачами, невысокой спецификацией трудовых функций и отсутствием четко установленных стратегий реализации организационных задач.

ФАКТОРНО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ и СИТУАЦИОННАЯ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА. Крупным шагом вперед по пути учета относительности черт лидера и адаптации теории черт к реальным условиям является факторно-аналитическая концепция лидерства, которую нередко называют второй волной в развитии теории черт. В ней различаются чисто индивидуальные качества лидера и характерные для него черты поведения, связанные с достижением определенных целей. Между этими двумя группами свойств лидера могут быть существенные различия. Например, человек, обладающий такими качествами, как доброта, уважение к другим, общительность, склонность к рефлексии, гибкость и т.п., длительное время находясь на руководящей должности в армии или в других подобных авторитарных структурах, как правило, постепенно утрачивает свои некоторые прежние черты и формирует вторую группу черт, связанных с характером выполняемых задач: решительность, уверенность в себе, строгость (а порою и жесткость) в отношениях с подчиненными, беспрекословное повиновение распоряжениям начальства и т.п.

Факторно-аналитическая концепция вводит в теорию лидерства понятия целей и задач, связанных с конкретной ситуацией. В результате взаимодействия индивидуальных качеств лидера и стоящих перед ним задач вырабатывается стиль его поведения, составляющий его «вторую природу». Стиль и целевая ориентация лидера несут на себе отпечаток определенных социальных условий

Идея зависимости лидерства от социальных условий обосновывается и развивается в ситуационной концепции (Р. Стогдилл, Т. Хилтон, А. Голдиер и др.). Эта концепция исходит из относительности и множественности лидерства. Лидер — функция определенной ситуации. Как писал Р. Стогдилл, «лидерство есть связь, которая существует между людьми в какой-то социальной ситуации, и люди, являющиеся лидерами в одной ситуации, не обязательно будут ими в других ситуациях».

Именно сложившиеся конкретные обстоятельства определяют отбор лидера и детерминируют его поведение. Так, например, стать лидером в криминальной организации могут ловкие, бойкие аморальные личности, способные в любой момент преступать закон и нормы социальной справедливости. Ясно, что в другой ситуации, например, среди сотрудников религиозной организации, занимающейся благотворительной деятельностью, такого типа личности не имели бы шансов на лидерство.

С точки зрения ситуационного подхода лидерские качества относительны. Один человек может проявить черты лидера в производственной деятельности, другой - на собрании трудового коллектива, третий - в межличностном общении и т.п. В целом же лидеров отличают главным образом целеустремленность, уверенность в своих силах, готовность взять на себя ответственность за решение той или иной задачи, а также компетентность.

Ситуационная теория не отрицает важную роль индивидуальных качеств личности, но не абсолютизирует их, отдает приоритет в объяснении природы лидерства обстоятельствам. Однако центральные для ситуационной теории утверждения о ведущей роли ситуации в формировании лидерства подтверждаются далеко не полностью. Эта концепция подвергается острой критике за то, что она недостаточно отражает активность лидера, его способность правильно и своевременно оценить и изменить ситуацию, найти решение острых проблем.

Некоторые современные сторонники ситуационной теории лидерства пытаются приспособить ее к жизненным реалиям с помощью ряда дополнений. Так, Э. Хартли предлагает дополнить ситуационную теорию следующими положениями:

- 1) приобретение человеком статуса лидера в одной ситуации не исключает, а даже повышает шансы на его лидерство в другой ситуации;
- 2) оказавшись лидером в определенной ситуации, человек приобретает авторитет, который способствует его назначению или избранию на руководящую должность и тем самым закреплению лидерства;
- 3) вследствие стереотипности восприятия человек, оказавшийся лидером в определенной ситуации, воспринимается группой как лидер вообще;
- 4) лидерами чаще всего становятся люди, стремящиеся к этому, имеющие соответствующую мотивацию.

Дополнения Хартли к ситуационной теории лидерства в значительной мере подтверждаются эмпирически и в целом способствуют раскрытию природы этого феномена.

В литературе часто встречаются теории называемые концепциями ситуационного лидерства, которые на самом деле являются концепциями ситуационного эффективного руководства. Зачатки таких концепций появились в середине 20-х гг. у Ф. Р. Дунаевского. На западе ситуационным руководством занимались такие ученые как Фидлер, Херсей, Бланшард, Хауз, Митчелл, Стинсон, Врум, Йеттон, Яго и др. Модели, разработанные ими, объясняли, какой стиль руководства следует применять в той или иной ситуации, чтобы организация эффективно добилась своих целей. Однако, к лидерству данные модели не имеют почти никакого отношения, хотя есть авторы, склонные полагать, что эффективное руководство и лидерство – схожие понятия.

ТЕОРИЯ КОНСТИТУЕНТОВ и ИНТЕРАКТИВНЫЙ АНАЛИЗ.

Уточнением, развитием и качественным обогащением ситуационной концепции явилась теория конституентов (последователей). Она объясняет феномен лидера по аналогии с известной поговоркой «свита делает короля» — через его последователей. Роль последователей признается решающей в становлении неформальных лидеров, а также руководителей в демократических организациях, где приобретаемый на выборах формальный статус руководителя прямо зависит от его популярности как неформального лидера.

Достоинством теории конституентов является рассмотрение лидерства как особого рода отношений между лидером и его последователями, группой. Анализ конституентов во многом позволяет понять и предсказать поведение лидера, зачастую действующего вопреки своим должностным инструкциям, собственным привычкам, симпатиям и антипатиям. Особенно велико влияние группы на лидера в сплоченных организациях с

близким уровнем квалификации и развитым индивидуальным самосознанием ее членов. Через конститuentов проявляется воздействие на лидерство господствующей культуры, и прежде всего ценностных ориентации и ожиданий работников.

Имея немалые достоинства, трактовка лидера как выразителя интересов и ожиданий конститuentов, как и его ситуационная интерпретация, мало что дает при объяснении инноваций, самостоятельности и активности лидера. Факты свидетельствуют, что лидеры могут увлекать группу на действия, которые не соответствуют ее интересам и ожиданиям. Взаимодействие Лидера и его конститuentов обоюдонаправленное. Общий результат такого взаимодействия, главным образом в случае неформального лидерства, не связанного с обладанием властью и материальными ресурсами, зависит от конкретной ситуации.

Совокупность различных теорий лидерства позволяет увидеть разнообразные стороны этого феномена, однако еще не дает его целостной картины. Попытку решить эту задачу, осуществить комплексное исследование лидерства представляет собой его интерактивный анализ. Он учитывает четыре главных момента лидерства: черты лидера; задачи, которые он призван выполнять; его последователей; систему, механизм взаимодействия лидера и его конститuentов. И все же создать единую, универсальную концепцию лидерства, по всей вероятности, невозможно, поскольку само это явление чрезвычайно многообразно по своему проявлению и функциям; оно зависит от типов культур, особенностей лидеров и их конститuentов, конкретных ситуаций и многих других факторов

Рассмотренные теории лидерства в той или иной степени объясняют, почему лишь определенные люди становятся лидерами. Однако они не пытаются ответить на вопросы, почему одни люди стремятся к лидерству, а другие нет, и в какой мере можно управлять процессом формирования лидерства.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА.

На становление, характер и направленность лидерства непосредственно влияют внутренние побуждения человека к занятию руководящих позиций. Прояснить субъективные механизмы лидерства помогают психологические теории, в частности психоаналитическое объяснение лидерства. Как считал основоположник психоанализа З. Фрейд, в основе лидерства лежит подавленное либидо - преимущественно бессознательное влечение сексуального характера. Последователи Фрейда трактуют либидо более широко - как психическую энергию вообще. В процессе

сублимации (накопления и перехода в более высокие состояния) оно проявляется в стремлении к творчеству, лидерству и т.п.

У многих людей обладание руководящими позициями выполняет субъективно-компенсаторные функции, позволяет подавлять или преодолевать различного рода комплексы, чувство неполноценности и т.п. Определенные психологические потребности отражает и подчинение лидеру. Субъективное принятие лидерства закладывается еще в детстве, когда ребенок нуждается в покровительстве и авторитете родителей. И в этом смысле авторитет руководителя организации подобен авторитету главы семейства.

Заметный вклад в развитие психоаналитического объяснения феномена лидерства внесли ученые Франкфуртской школы Э. Фромм, Т. Адорно и др. Они выявили тип личности, предрасположенный к авторитаризму и стремящийся к власти. Такая личность формируется в нездоровых общественных условиях, порождающих массовые фрустрации и неврозы, состояния подавленности, гнетущего напряжения, тревожности, безысходности и отчаяния. У человека появляется стремление убежать от всего этого в сферу господства и подчинения. Для авторитарной личности власть является психологической потребностью, позволяющей избавиться от собственных комплексов путем навязывания своей воли другим людям. Такой тип поведения в психологическом смысле служит проявлением не силы, а слабости. Авторитарная личность, не имея подлинной внутренней силы, пытается убедить себя в обладании ею с помощью господства над другими. Эта личность иррациональна, склонна к мистике, руководствуется в первую очередь эмоциями и не терпит равенства и демократии. Она воспринимает других людей и мир в целом сквозь призму отношений силы - слабости, садомазохизма.

Будучи руководителями, авторитарные личности не приемлют демократический стиль руководства, имеют склонность к распространению своей власти на личные отношения с подчиненными и нарушению их прав, заботятся не столько об интересах дела, сколько о сохранении или увеличении своей власти. За такого рода лидерами необходим жесткий контроль.

Психоаналитическое объяснение стремления к лидерству, конечно же, никак не исчерпывает все типы таких мотиваций. Большинство людей не испытывает психологического удовольствия от обладания властью и даже явно не стремится к неформальному лидерству. Сама по себе власть не является для них ценностью. Многие вообще предпочли бы уклониться от руководящих должностей и связанной с ними ответственности,

если бы власть не открывала широкие возможности для получения разного рода благ: высокого дохода, престижа, выгодных связей, привилегий и т.д. Для них стремление к власти имеет инструментальный характер, т.е. служит средством достижения других целей.

Инструментальная мотивация лидерства наиболее распространена в организациях. Она не сводится к стремлению обладать. Лишь материальными благами и славой, а может иметь и духовно-нравственное содержание. Многие лидеры, особенно неформальные, в своих действиях обычно руководствуются высокими целями, мотивами нравственной ответственности за общее дело, показания помощи товарищам по работе, налаживания дружеских отношений в коллективе и т.п.

Однако названные субъективные причины стремления к лидерству не исчерпывают всех типов его мотивации. Существует, например, игровая мотивация. Она предполагает восприятие человеком процесса руководства, в том числе неформального лидерства, как интересной, захватывающей игры. В этом случае главным мотивом лидерства выступает само содержание управленческой деятельности, связанное с общением и принятием сложных и важных решений.

8.2. Современные модели лидерства. Технический, социально-гуманистический тип лидера. Лидер будущего

КОНЦЕПЦИЯ АТРИБУТИВНОГО ЛИДЕРСТВА

опирается на теорию атрибуции, объясняющую причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего. Атрибутивный подход к лидерству исходит из того, что выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлено реакцией лидера на поведение последних. Наблюдая за работой подчиненных, лидер получает информацию о том, как она выполняется. В зависимости от этого он делает свои выводы о поведении каждого из работников и выбирает стиль своего поведения таким образом, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненного. Например, если лидер приписывает плохие результаты работы подчиненного его лени, то за этим может последовать выговор. Если же лидер считает, что виной являются внешние по отношению к подчиненному факторы, например, резко

возросший объем работы, то лидер постарается решить проблему по-другому.

В рамках данного подхода предполагается, что знание причин, создавших ситуацию, усиливает лидерское понимание и способность предсказать реакцию людей на ситуацию. Концепции и модели, разработанные на этой основе, пытаются ответить на вопрос, почему люди ведут себя так, а не иначе. При этом учитывается то, что в большинстве случаев лидер не имеет возможности непосредственно наблюдать за работой подчиненного. Здесь лидер главным образом выполняет работу информационного процессора. Он ведет поиск информационных подсказок, помогающих ему ответить на вопрос, почему то или иное происходит. Найденное таким образом объяснение причин направляет его лидерское поведение.

Определение лидером причин поведения подчиненного базируется на трех составляющих: личность, сама работа, организационное окружение или обстоятельства.

В поиске причин лидер пытается получить три различных вида информации о поведении подчиненного, степень отличия, последовательность и степень уникальности. Первое связано с желанием руководителя понять связь между поведением и работой с той точки зрения, насколько данное поведение можно приписать отличительным особенностям задания. Во-вторых, лидера интересует то, насколько подчиненный последователен в проявлениях данного поведения, или как часто такое поведение у него проявляется. И, наконец, лидер учитывает, насколько другие подчиненные ведут себя таким же образом. То есть, является ли данное поведение уникальным, характерным для одного подчиненного или наблюдается у многих.

На описанный выше процесс определения лидером причин случившегося влияют атрибутивные регуляторы или помехи, искажающие его восприятие и заставляющие лидера быть непоследовательным в своем поведении. Чем больше поведение подчиненного видится лидеру, как результат его личностных характеристик «внутренние причины», тем больше лидер возлагает на подчиненного ответственности за результаты. В этом случае отдельные черты личности подчиненного становятся атрибутивными помехами.

Исследования свидетельствуют, что руководителям свойственно приписывать успех в работе у женщин внешним причинам, а неудачи внутренним. По-другому рассуждают руководители в отношении работников мужского пола.

Данная модель атрибутивного лидерства имеет существенные отличия от ранее рассмотренных традиционных моделей,

являющихся излишне описательными и, главное, не отвечающих на вопрос, почему.

В модели имеются две важные связки. Первая отражает стремление лидера определить причины плохой работы. Этот поиск регулируется тремя типами информации о поведении подчиненного: отличительные особенности, последовательность и степень уникальности. Вторая отражает ответное лидерское поведение, являющееся следствием того, что, по мнению лидера, является причиной плохой работы. Взаимосвязь между установленными лидером причинами результатов работы и его последующим поведением определяется тем, кто, по мнению лидера должен нести ответственность за происшедшее. Если лидер считает, что причины носят внутренний характер, то ответственность, по его мнению, должен нести подчиненный, и к нему принимаются соответствующие меры.

Исследования показали, что в рамках данной модели, скорее всего, происходит не воздействие лидера на поведение подчиненного, а взаимодействие между лидером и подчиненным, то есть подчиненный своей реакцией на меры руководителя оказывает влияние на последующее поведение последнего.

При этом в зависимости от эффективности лидерства, спираль отношений лидер последователь может раскручиваться вверх «отношения дают большой эффект» или вниз «отношения дают меньший эффект». Последнее может, в конечном счете, привести к разрыву отношений между участниками: увольнению работника или уходу руководителя.

КОНЦЕПЦИЯ ХАРИЗМАТИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА

Имеются две противоположные позиции формирования имиджа лидера. Одна отрицает вообще какое-либо влияние лидера на организационную эффективность, а другая – ведет к лидерской харизме и попытке последователей приписать лидеру почти магические, а в отдельных случаях божественные качества.

Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями. Как источник лидерской власти харизма относится к власти примера, связанной со способностью руководителя влиять на подчиненных в силу своих личных качеств и стиля руководства. Харизма дает руководителю преимущества эффективнее оказывать свое влияние на подчиненных. Многие считают, что получение харизмы связано со способностью лидера находить своих обожателей и почитателей и даже менять их состав в

зависимости от ситуации. Другие определяют харизму как набор специфических лидерских качеств. Последнее легло в основу рассматриваемой ниже концепции харизматического лидерства, являющейся, по сути, продолжением концепции атрибутивного лидерства и строящейся на комбинации качеств и поведения лидера.

Харизматическим считается тот лидер, который в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей. Лидеры этого типа испытывают высокую потребность во власти, имеют сильную потребность в деятельности и убеждены в моральной правоте того, во что они верят. Потребность во власти мотивирует их в стремлении стать лидерами. Их вера в свою правоту деятельным передает людям чувство того, что он способен быть лидером. Эти качества развивают такие черты харизматического поведения, как моделирование роли, создание образа, упрощение целей «фокуса простые и драматического характера цели», упор на большие ожидания, проявление доверительности у последователей импульса к действиям.

Исследования свидетельствуют, что у харизмы есть негативная сторона, связанная с узурпацией личной власти или полным фокусом лидера на самого себя, и позитивная – связанная с упором на разделяемую власть и тенденцией к делегированию части ее последователям. Это помогает объяснить разницу между такими лидерами, как Гитлер, Ленин, Сталин и такими, как Сахаров, Мартин Лютер Кинг и им подобные. В целом харизматическому лидеру приписывают наличие уверенности в себе, высокой чувствительности к внешнему окружению, видения решения проблемы за пределами статус-кво, умения свести это видение до уровня, понятного последователям и побуждающего их к действиям; неординарного поведения в реализации своего видения.

Модели харизматического лидерства различаются количеством стадий развития самой харизмы и отношений с последователями. Считается, что вначале необходимо развить чувствительность к обнаружению проблемы, на которую можно было бы обрушиться с критикой. Затем необходимо развить в себе видение идеализированных путей решения этой проблемы. В видение должно быть включено что-то новое, ранее ни кем не предлагавшееся и относительно которого кажется, что оно может немедленно продвинуть решение проблемы.

Исследование практики деловых организаций показало, что в обычной ситуации харизматическое лидерство не всегда требуется для достижения в бизнесе высоких результатов. Чаще

оно подходит к тем случаям, когда последователи сильно идеологизируют свои желания и пути их выполнения. Это во многом объясняет более частое наличие харизмы у лидеров, проявляющих себя в политике, религии, военных действиях. Для бизнеса важность харизматического лидерства возрастает по мере необходимости проведения в организации радикальных изменений в связи с критичностью ситуации. Однако в этих обстоятельствах возникает другая концепция лидерства: концепция лидера-преобразователя или лидера реформатора

КОНЦЕПЦИЯ ПРЕОБРАЗУЮЩЕГО ЛИДЕРСТВА

Понятие преобразующего или реформаторского лидерства имеет много общего с харизматическим лидерством, но трактуется существенно. Лидер-реформатор мотивирует последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важности и ценности поставленной цели, предоставление им возможности совместить свои личные интересы с общей целью, создания атмосферы доверительности и убеждения последователей в необходимости саморазвития. Лидер-реформатор - это преобразователь, а не спаситель, он проявляет творчество, а не кудесничество, за ним стоят реалии, а не мифы, он ведет последователей от результата к результату, а не от обещания к обещанию, ориентирует людей на труд, а не на дивиденды, его цель не изменить мир, а измениться в мире через развития.

Модель преобразующего или реформаторского лидерства предполагает наличие у лидера и последователей определенного поведения, пригодного, по мнению разработчиков модели, для творческого решения проблемы в кризисной ситуации.

Модель имеет ряд отличительных моментов. Во-первых, признается необходимым для лидера влиять на последователей через привлечение их к участию в управлении, быть самому частью группы организации, а не «стоять над ней», с энтузиазмом поддерживать совместные усилия. От последователей требуется не слепое следование за лидером, а критическая оценка предоставляемых возможностей и осознанный подход к своим действиям, уменьшение влияние эмоций и увеличение значимости рациональности в поведении. Во-вторых, поскольку атмосфера доверия развивает сильную взаимозависимость между лидером и последователями, то возникает серьезная опасность того, что руководитель окружит себя соглашателями, либо же наоборот, руководитель пойдет на поводу у подчиненных. Эти два традиционных подхода не пригодны для лидера-преобразователя.

8.3. Формальный и неформальный лидер. Стили руководства. Эффективность деятельности руководителя. Стратегия поведения

Лидерство в организации - процесс, связанный с деятельностью лидера - авторитетного члена коллектива (группы, организации), обладающего юридической и/или фактической властью в группе, организации. Как уже говорилось, лидеры бывают **формальные** - их назначают «сверху» и **неформальные** - они выбираются самими людьми «снизу». В этом заключается основное различие между лидерством и руководством.

Оптимальным вариантом для организации является, как показывает практика, когда руководитель коллектива выполняет одновременно роли и формального, и неформального лидера.

Лидер в организации (группе) выполняет следующие функции:

- **постановка цели** другим участниками совместной деятельности (в процессе взаимодействия);
- **нахождение средств** для ее достижения;
- **мотивация** побуждения к определенному типу поведения или модификация их поведения;
- **соорганизация** — ориентирование усилий на достижение целей;
- **формирование** единых способов восприятия реальности и норм **организационной (групповой) культуры**.

Механизм лидерства может быть представлен **тремя формами**.

В формальной группе (организации) лидерство — это нормативно определенное право на власть, обусловленное должностной позицией руководителя в жестко очерченных рамках деятельности.

В неформальной группе лидерство — фактическое признание (или непризнание) права на власть в деловой сфере со стороны подчиненных, что связано с личностными характеристиками лидера. Человек, который становится лидером, обычно является уважаемой личностью, которая:

- вносит вклад в выполнение задач группы;
- позволяет членам группы удовлетворять свои потребности;
- воплощает в себе основные ценности группы (фактически лидер является олицетворением ценностей, мотивов и стремлений членов группы);

- представляет точку зрения группы при взаимодействии с лидерами других групп;
- сглаживает все противоречия в группе.

В социально-психологической сфере — проявление неформального группового лидерства, ориентированного не на цели организации.

Из рассмотрения ролей **менеджера** и **лидера** сформулировано знаменитое правило: «Менеджер все делает правильно, а лидер делает правильные вещи» (табл. 8.1).

Различие между лидерами и менеджерами четко охарактеризовал профессор Гарвардской школы бизнеса Абрахам Залезник. Он утверждал, что лидеры терпимо относятся к хаосу, отсутствию структуры и готовы держать ответ в ситуации неопределенности. Менеджеры добиваются порядка и контроля, стремятся избавиться от проблемы еще до того, как поняли ее смысл. Лидеры характеризуются таким образом, что они, скорее, относятся к категории артистов, ученых и других творческих работников, чем к категории менеджеров.

Теперь противопоставление «менеджер или лидер» уже не кажется столь очевидным; по мере становления новой функции менеджмента — инновационной, менеджерам (причем не только занимающим высшие управленческие должности) требуются навыки лидерства.

Таблица 8.1

Отличие менеджера от лидера

<i>Менеджер</i>	<i>Лидер</i>
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
Основа действий - план	Основа действий - видение перспективы
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решение в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

Лидер может повлиять на конечный результат достижения цели, продвижение отдельных личностей в группе их развитие. Однако вопрос о степени влияния лидеров в процессе изучения лидерства до настоящего времени носит спорный характер. Некоторые теоретики, исследователи предпочитают осторожно подходить к рассмотрению роли воздействия лидера в каждом отдельном случае.

Исследования показывают, что степень влияния лидера на конечный результат невелика. Выдвигается ряд доводов для подтверждения слабого влияния лидера на результат и другие процессы.

Во-первых, те, кто были избраны в качестве лидеров, имеют примерно одинаковые уровни квалификации и опыт. Схожесть лидеров обеспечивает основу для «самоизбрания» — лидеры избирают индивидов, которые по своим качествам и поведению будут похожи на них самих.

Во-вторых, лидеры даже самого высокого уровня не могут осуществлять единый контроль и управление ресурсами. Основные решения требуют одобрения, рассмотрения и корректировки со стороны других лиц.

В-третьих, многие факторы не могут быть проконтролированы или изменены самим лидером. Рынки труда, внешние факторы и политика обычно находятся вне сферы влияния лидера. Внешние факторы, как правило, не подлежат контролю и не зависят от прозорливости и влиятельности лидера в данной рабочей ситуации.

Для лучшего понимания сказанного рассмотрим Взаимосвязь понятий: власть, влияние, полномочия, лидерство.

В настоящее время сложилось представление, что **власть** — это возможность и способность влиять на других людей. Реализация власти возможна только в отношении другого лица или группы.

Полномочия — это формальная власть, которой обладает личность благодаря своему положению в организации. Полномочиями наделяется должность, а не индивид, который ее занимает в данный момент и обладает определенными личностными характеристиками. Полномочия являются одним из источников власти. Наряду с полномочиями есть и другие источники власти. Объем власти определяется не уровнем формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть

данного лица: уровень влияния носителя власти на объект власти равен степени зависимости объекта власти от носителя власти.

Влияние — способность воздействовать на других людей, их поведение, отношение, ощущения различными способами. Например, с помощью просьбы, поощрения, приставления «ножа к горлу» (в прямом и в переносном смысле), путем убеждения, привлечения к управлению исполнителей. В большинстве исследований указывается, что понятие «влияние» шире, чем понятие «власть», однако чаще всего они рассматриваются как взаимозаменяемые понятия.

Источник власти — то, что дает власть, что является ее инструментом, через что используется тот или иной тип власти.

Различают *пять типов межличностной власти*.

Законная (легитимная) власть — возможность и способность личности оказывать влияние на деятельность других людей благодаря более высокому служебному положению. Законная власть, как правило, не подвергается сомнениям, т.к. воспринимается большинством как желательная и необходимая, способствующая поддержанию порядка в организации. Она позволяет руководителям осуществлять управление ресурсами, поощрять и наказывать сотрудников. Она зависит от статуса или роли, которую играет властное лицо.

Принудительная власть — возможность и способность личности наказывать исполнителей за неподчинение. Руководитель может не позволить подчиненному продвигаться вверх по служебной лестнице или же понизить в должности, оштрафовать его и т.д. Использование методов наказания говорит о принудительной власти. Подчиненный в таком случае допускает, что руководитель имеет возможность наказать его так, что это помешает удовлетворению какой-либо насущной потребности.

Поощрительная власть (или власть, основанная на вознаграждении) — возможность и способность властного лица вознаграждать поведение подчиненных, контролировать распределение благ, имеющих ценность для других людей.

Экспертная власть — власть, которую имеет личность в силу своего высокого профессионализма. Уровень такой власти зависит от образования и опыта; в современном обществе ее роль существенно возрастает. Чем больше у специалиста экспертной власти, тем труднее его заменить. Если группе людей сказать, что один из них является экспертом в какой-то области, остальные будут следовать рекомендациям этого человека.

Референтная (харизматическая) власть — власть, основанная на харизме, свойственной личным качествам или стилю поведения. Ее называют также эталонной или «властью примера»,

т.к. качества или поведение властного лица настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть похожим на руководителя. **Харизма** — обаяние, авторитет, привлекательность черт характера и качеств личности.

Ряд исследователей власти и лидерства выделяют еще такие типы власти, как ресурсная, информационная, власть для принятия решений, власть связей.

Ресурсная власть — власть, основанная на возможности влиять на людей благодаря доступу к ресурсам, контролю и распоряжению ими с учетом важности ресурсов, их ограниченности и незаменимости; в организации важнейшие ресурсы обычно распределяются сверху вниз.

Власть для принятия решений — власть, основанная на возможности влиять на конкретное решение на протяжении всего процесса его принятия благодаря полномочиям властного лица.

Информационная власть — власть, основанная на возможности воздействовать на людей благодаря доступу к нужной и важной информации, умению использовать ее для принятия решения.

Власть связей — власть, основанная на способности человек влиять на других людей через умение представить, ассоциировать себя с влиятельными людьми как внутри организации, так и вне ее. Часто это именно ассоциативно воспринятые людьми связи, которые необязательно могут быть реальными.

Экспертная и референтная власть связаны с характером личности, т.е. имеют *личностную основу*. Законная, принудительная, поощрительная, ресурсная, информационная власть, а также власть для принятия решений и власть связей предписываются организацией, ее структурой, то есть имеют *структурную основу*.

Все названные типы власти и их источники не являются независимыми. Они могут и должны использоваться руководителями в различных сочетаниях в зависимости от его способностей, от ситуации и личности, на которую оказывается влияние.

Переходя к рассмотрению понятия *стиль руководства*, следует отметить, что в контексте управления – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, сложившаяся для оказать на них влияние и направленная на то, чтобы, побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его или ее забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи

- все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Каждая организация - уникальная комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий - уникальная личность, обладающая рядом способностей. Поэтому стили руководства не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории, которую мы привадем в данном разделе. Скорее, стиль данного руководителя может быть соотнесен с какой-то позицией в определенном континууме. Имеются две широко применяющиеся системы определения целей этого континуума. По традиционной системе классификации стиль может быть **автократичным** и либеральным или это будет стиль, сосредоточенный на работе, и стиль, сосредоточенный на человеке.

АВТОКРАТИЧНОЕ и ДЕМОКРАТИЧНОЕ РУКОВОДСТВО

Автократичный лидер в управлении авторитарен. Автократичный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных, исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют. Дуглас МакГрегор, известный ученый в области лидерства, назвал предпосылки автократичного руководителя по отношению к работникам теорией Х:

- 1) люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- 2) у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
- 3) больше всего люди хотят защищенности;
- 4) чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

На основе таких исходных предположений, автократ обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений. Автократ также плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать.

Когда автократ избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, он или она получает название *благосклонного автократа*. Хотя он или она продолжают оставаться авторитарными руководителями, благосклонный

автократ проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных. Он или она могут даже пойти на то, чтобы разрешать или поощрять их участие в планировании заданий. Но он или она сохраняет за собой фактическую власть принимать и исполнять решения. И как бы благосклонен ни был этот руководитель, он или она простирает свой автократический стиль дальше, структурируя задания и навязывая неукоснительное соблюдение огромного количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

Представления демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений автократичного руководителя. МакГрегор назвал их теорией Y:

- 1) труд - процесс естественный, если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней;
- 2) если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
- 3) приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;
- 4) способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Благодаря этим предположениям, демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Вместо того, чтобы осуществлять жесткий контроль за подчиненными в процессе их работы, низовой руководитель обычно ждет, когда работа будет выполнена до конца, чтобы провести ее оценку. Руководитель тратит сравнительно большую часть своего времени, действуя как связующее звено, обеспечивая соответствие целей производственной группы целям организации в целом и заботясь о том, чтобы группа получала необходимые ей ресурсы.

Поскольку демократичный лидер предполагает, что люди мотивированы потребностями более высокого уровня - в

социальном взаимодействии, успехах и самовыражении, - он или она пытаются сделать обязанности подчиненных более привлекательными. В некотором смысле он или она стараются создать ситуацию, в которой люди до некоторой степени сами мотивируют себя, потому что их работа, по природе своей, сама является вознаграждением. В высокой степени демократичный руководитель также способствует тому, чтобы подчиненные понимали, что им предстоит решать большую часть проблем, не ища одобрения или помощи. Но руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия с тем, что если подчиненным и понадобится помощь, они, не стесняясь, могли бы обратиться к руководителю. Чтобы добиться этого, руководитель организует двустороннее общение и играет направляющую роль. Он или она стараются научить подчиненных вникать в проблемы организации, выдавать им адекватную информацию и показывать, как искать и оценивать альтернативные решения.

ИССЛЕДОВАНИЯ ЛЕВИНА. Возможно, самое раннее исследование эффективности стилей лидерства было проведено Куртом Левиным и его коллегами. Объектом изучения Левина были 10-летние мальчики. Эти мальчики были разделены на несколько групп и распределены по различным клубам; во главе каждого стоял взрослый, исповедующий авторитарный, демократичный и либеральный стили руководства.

В своем исследовании Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно - более зависимое и покорное поведение. По сравнению с демократичным руководством, при либеральном руководстве объем работы уменьшается, качество работы снижается, появляется больше игры, и в опросах выражается предпочтение демократичному руководителю.

Более поздние исследования не полностью подтвердили выводы о том, что авторитарное руководство обеспечивало более высокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократичное. Тем не менее, исследование Левина дало основу для поисков других ученых бихевиористской школы стиля поведения, который может привести к высокой производительности труда и высокой степени удовлетворенности.

РУКОВОДСТВО, СОСРЕДОТОЧЕННОЕ НА РАБОТЕ И НА ЧЕЛОВЕКЕ

Классифицировать стили руководства можно путем сравнения авторитарного и демократического континуумов.

РУКОВОДИТЕЛЬ, СОСРЕДОТОЧЕННЫЙ НА РАБОТЕ, также известный как *руководитель, ориентированный на задачу*, прежде всего, заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда.

В противоположность этому, первой заботой **РУКОВОДИТЕЛЯ, СОСРЕДОТОЧЕННОГО НА ЧЕЛОВЕКЕ**, являются люди. Он или она сосредоточивают внимание на повышении производительности труда путем совершенствования человеческих отношений. Руководитель, сосредоточенный на человеке, делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда. Он или она активно считаются с нуждами подчиненных, помогают им решать проблемы и поощряют их профессиональный рост. По существу, руководитель, сосредоточенный на человеке, ведет себя аналогично руководителю, который привлекает трудящихся к участию в управлении.

Результаты проведенного исследования показали, что стиль руководства, сосредоточенный на человеке, почти во всех случаях способствовал повышению производительности труда. Позже ученые-бихевиористы выявили, что стиль некоторых руководителей ориентировался одновременно и на работу, и на человека. Более того, из-за характера ситуации стиль, сосредоточенный на человеке, не всегда способствовал повышению производительности труда и не всегда являлся оптимальным поведением руководителя.

С того самого момента, когда впервые было определено различие между авторитарным стилем и стилем, сосредоточенным на человеке, начались дебаты: что же лучше. Сторонники каждого из этих стилей действовали так, как будто вопрос ставился однозначно: правильным должен быть или один, или другой стиль. Сторонники подхода с позиций человеческих отношений считали авторитаров реакционерами, использующими стиль, не соответствующий новой социальной и технической системе. Приверженцы традиционных методов утверждали, что новая школа исходит из необоснованных предположений относительно человеческой природы и создает тревогу, навязывая решения

людям, которые не имеют ни способности, ни опыта выполнять их. Аргументы обоих лагерей множественны и разнообразны, но мы можем свести их к нескольким существенным различиям в подходе к определению оптимального способа достижения эффективности организации.

АВТОКРАТИЧНЫЙ ПОДХОД. В дополнение к предположениям в рамках теории «Х», сторонники автократичного и ориентированного на работу метода утверждают, что:

1. Авторитарный стиль руководства, особенно благосклонная автократичность, более эффективны, так как подкрепляют единоличную власть руководителя и тем самым увеличивают его или ее возможности влиять на подчиненных, побуждая их к достижению целей организации.
2. Сосредоточение на работе дает максимальную производительность, потому что руководитель может многое сделать для повышения эффективности труда, в то время как изменить человеческую натуру он бессилён.

Авторитарный руководитель считает, что приведенное ниже соотношение между стилем руководства и производительностью верно для всех случаев.

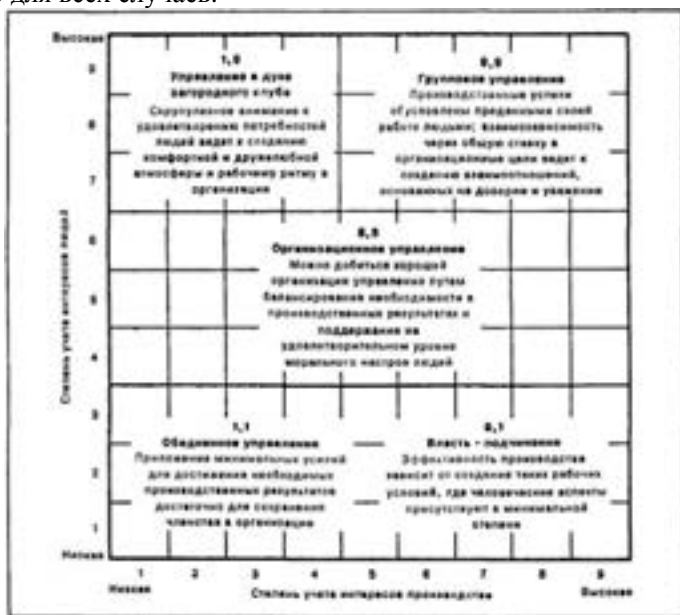


Рис. 8.1. Управленческая решетка²⁸

²⁸ The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence, by Robert R. Blake and Jane Srygley Mouton. Houston: Gulf Publishing Company, Copyright, 1985, p. 12. Reproduced by permission.

ПОДХОД С ПОЗИЦИЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ. В дополнение к предположениям в рамках теории Y, сторонники демократичного, ориентированного на человека стиля руководства считают, что:

1. Если не принять вовремя меры, то власть исполнителя может увеличиться до такой степени, что подорвет влияние руководителя и создаст в организации дополнительные проблемы. (Власть, которую имеют подчиненные над руководителем, обсуждалась в предыдущей главе).
2. Ориентированный на человека подход обеспечивает максимальную производительность потому, что люди, непосредственно выполняющие работу, более всех способны перестроить ее таким образом, чтобы добиться наибольшей эффективности. Эффективность, искусственно навязанная экспертами сверху, часто встречает такое сопротивление, что сводятся на нет ее выгоды. Кроме того, ориентированный на человека стиль руководства увеличивает удовлетворенность сотрудников.

Те, кто считает, что демократичный или ориентированный на человека стиль всегда предпочтительней, чем авторитарный, исходят из того, что между удовлетворенностью и производительностью существуют причинные отношения. Они рассуждают так:

Стиль руководства => Влияет на удовлетворенность => Влияет на качество работы организации

Существо их утверждения состоит в том, что демократичный стиль, если его правильно применять, всегда повышает степень удовлетворенности, а большая удовлетворенность всегда ведет к более высокой производительности труда.

Можно понять, почему и авторитарный подход, и подход с позиций человеческих отношений завоевали много сторонников. Но сейчас уже ясно, что и те, и другие сторонники грешили преувеличениями, делая выводы, не вполне подтверждавшиеся фактами.

Совершенно очевидно, что соотношение между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью можно определить только с помощью длительных и широких эмпирических исследований. К счастью, за последнее время эта область знаний привлекает много внимания.

Ниже кратко обозначим полученные в исследованиях выводы о соотношении удовлетворенности, стиля руководства и производительности:

1. Во многих ситуациях демократичный и ориентированный на человека стиль не приводит к большей удовлетворенности.
2. В ситуациях, где исполнители действуют на уровне более низких потребностей, демократичный стиль может снизить степень удовлетворенности. Однако участие работников в принятии решений, как правило, оказывает положительное влияние на удовлетворенность большинства сотрудников, находящихся на более высоком иерархическом уровне, чем рабочие. Отмечались также случаи, когда этот стиль был успешным и по отношению к малоквалифицированным рабочим.
3. Высокая степень удовлетворенности, как правило, снижает текучесть кадров, прогулы и производственные травмы. Это же обычно, но не всегда, увеличивает производительность. Однако низкая текучесть кадров не обязательно свидетельствует о высокой степени удовлетворенности.
4. Более высокий моральный настрой и большая удовлетворенность, однако, не всегда повышают производительность.

Некоторые ученые считают, что к высокой производительности ведет не высокая степень удовлетворенности, а высокий уровень индивидуальной выработки, особенно, если он вознаграждается.

Следовательно, согласно этой точке зрения, стиль поведения руководителя повлияет на удовлетворенность подчиненных только при соблюдении следующих двух условий:

- 1) Стиль поведения приводит к повышению производительности.
- 2) Более высокая производительность вознаграждается, что ведет к большей удовлетворенности.

В исследованиях поддерживается точка зрения, согласно которой высокий уровень выработки скорее является причиной удовлетворенности, а не ее следствием. Другими словами, люди испытывают удовлетворенность благодаря более высокому уровню выработки.

СИТУАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ЭФФЕКТИВНОМУ ЛИДЕРСТВУ. Неспособность более ранних исследователей найти постоянную зависимость между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью явилась ярким показателем того, что во всех случаях действуют один или более дополнительных факторов. Чтобы найти эти факторы, теоретики стали обращать внимание не только на руководителя и исполнителя, а на всю ситуацию в целом. Как часто бывает в

теории управления, это оказалось трудным. Однако были разработаны четыре ситуационных модели, которые помогли разобраться в сложностях процесса руководства: ситуационная модель руководства Фидлера, подход Митчела и Хауса <путь - цель>, теория жизненного цикла Херси и Бланшара и модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.

СИТУАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ РУКОВОДСТВА ФИДЛЕРА.

Модель Фидлера явилась важным вкладом в дальнейшее развитие теории, так как она сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя. Этими факторами являются:

- *отношения между руководителем и членами коллектива.* Подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей;
- *структура задачи.* Подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность;
- *должностные полномочия.* Это - объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

Фидлер считает, что, хотя каждой ситуации и соответствует свой стиль руководства, стиль того или иного руководителя остается, в целом, постоянным. Поскольку Фидлер исходит из предположения, что человек не может приспособить свой стиль руководства к ситуации, он предлагает помещать руководителя в такие ситуации, которые наилучшим образом подходят к стабильному стилю руководства. Это обеспечит надлежащий баланс между требованиями, выдвигаемыми ситуацией, и личными качествами руководителя, а это ведет к высокой производительности и удовлетворенности.

Чтобы определить личные качества руководителя, Фидлер провел опрос. В ходе которого он обращался к конкретным работникам и просил их дать портрет гипотетического коллеги, чьи личные качества были бы для них наименее предпочтительными (наименее предпочитаемый коллега – НПК). Согласно Фидлеру:

«Человек, который дает сравнительно благожелательное описание НПК, как правило, уступчив, ориентирован на человеческие отношения и внимателен к настроениям своих подчиненных. И, наоборот, кто описывает НПК в неблагоприятной манере, т.е. в чьих глазах НПК имеет низкий рейтинг, выражаясь современными терминами, юг держит

бразды правления в своих руках, контролирует процесс исполнения задания и мало обеспокоен человеческими аспектами производственного процесса».

По Фидлеру, менеджеры, имеющие высокий рейтинг по критерию НПК, хотят, чтобы их отношения с коллегами строились на личностной основе и взаимопомощи, а кто имеет низкий рейтинг - сосредоточиваются на задаче и беспокоятся о производстве.

Любопытно, что результаты исследований Фидлера показывают, что самым эффективным стилем руководства будет ориентация на задачу. Эту кажущуюся непоследовательность можно объяснить с помощью логики.

Потенциальные преимущества ориентированного на задачу стиля руководства - это быстрота действия и принятия решений, единство цели и строгий контроль за работой подчиненных. Таким образом, для успешности производства автократичный стиль изначально является эффективным инструментом достижения целей организация при условии, что исполнители охотно сотрудничают с руководителем. В этой ситуации самым подходящим будет стиль руководства, ориентированный на задачу, потому что отношения между руководителем и подчиненными уже хорошие. Поэтому руководителю не нужно тратить много времени на поддержание этих отношений. Кроме того, поскольку руководитель имеет значительную власть, а задача имеет рутинный характер, подчиненные повинуются указаниям руководителя и почти не нуждаются в помощи. Поэтому роль руководителя в этой ситуации состоит в том, чтобы говорить, что нужно сделать.

Однако руководитель должен понимать, что ориентация на задачу и диктаторство или оскорбление подчиненных - не одно и то же. Если он или она имеют диктаторские замашки, то со стороны подчиненных высока вероятность возмущения, недоверия, нежелания сотрудничать, приобщения к таким неформальным группам, цели которых противоречат целям организации. Эти факторы, в свою очередь, могут сделать руководство неэффективным.

Стили руководства, ориентированные на человеческие отношения, по мнению Фидлера, наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях. В таких ситуациях у руководителя нет достаточной власти, чтобы обеспечить полное сотрудничество подчиненных. Но, в противоположность неблагоприятной ситуации, здесь подчиненные активно не ищут любого повода для возмущения. В большинстве случаев исполнители в целом склонны делать то, чего хочет от них руководитель, если им объяснить, для чего это делается и предоставить возможность выполнить его желание. Если

руководитель уж слишком сосредоточен на задаче, он или она рискуют вызвать антагонизм исполнителей и тем самым способствовать проявлению потенциальных недостатков этого стиля. Такая сосредоточенность на задаче снижает влияние руководителя.

Стиль руководства, ориентированный на человеческие отношения, скорее всего, расширит возможности руководителя оказывать влияние. Проявление заботы о благополучии подчиненных на деле улучшило бы отношения между руководителем и подчиненными. При условии, что подчиненные мотивированы потребностями более высокого уровня, использование такого стиля руководства может дать возможность руководителю стимулировать личную заинтересованность исполнителей в конкретной работе. Это было бы идеально, потому что самоуправляемая рабочая сила уменьшает необходимость в плотном, строгом надзоре и к тому же минимизирует риск потери контроля.

Как и все другие модели, модель Фидлера не лишена недостатков и не получила полной поддержки со стороны других теоретиков. Она также имеет ограничения, но это не значит, что она бесполезна для практики управления. Определив, что ориентированный на задачу стиль руководства будет больше всего соответствовать в наиболее или наименее благоприятных ситуациях и что ориентированный на человека стиль лучше всего проявит себя в умеренно благоприятных ситуациях, Фидлер заложил основу для будущего ситуационного подхода к управлению.

Управленческий эффект ситуационной модели Фидлера

Размышляя о ситуационном подходе к руководству, следует понять, что в свете этого подхода руководство может совершенствоваться, меняя любую из своих переменных. Эта предпосылка имеет широкий диапазон влияний на управление. Она открывает широкие возможности для повышения эффективности руководства, о которых не имели представление те, кто рассматривал руководство как взаимоотношения между руководителем и исполнителем. Например, организации могут поднять общий уровень руководства, применяя разные методы, и, в частности:

- переформирование групп по критерию личной совместимости;
- перепроектирование задачи, чтобы сделать ее более или менее структурированной. Это сделает ситуацию сообразной стилю, ориентированному на задачу, или стилю, ориентированному

на человеческие отношения, - по желанию руководства. Или, может быть, предпочтительней расструктурировать задачу, чтобы дать возможность перейти к стилю, в большей степени ориентированному на человеческие отношения, если этот стиль больше нравится исполнителям;

- модификация должностных полномочий руководителя. Расширение возможности вознаграждать облегчило бы использование стиля, ориентированного на задачу. Ограничение должностных полномочий может подтолкнуть ориентированных на задачу руководителей к стилю, больше сосредоточенному на человеческих отношениях, что будет больше подходить сотрудникам этой организации и способствовать осуществлению ее целей;
- другие факторы, такие как уровень затрат или специфика технологии, могут затруднить проведение подобной модификации или сделать ее практически непригодной. Лидерство, как и любой другой процесс управления, является лишь одним из аспектов усилий, направленных на достижение целей группой. Сильный акцент делается на консультации. *Стиль, ориентированный на достижение*, характеризуется постановкой перед подчиненными довольно напряженной цели, ожиданием, что они будут работать в полную меру своих возможностей. Им также напоминают о необходимости постоянно повышать уровень своей индивидуальной выработки. Хотя руководитель и стремится добиться высокой производительности, он или она в то же самое время стараются вселить в подчиненных уверенность, что они способны работать высокоэффективно.

СИТУАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ. Стиль руководства, наиболее соответствующий ситуации и предпочитаемый подчиненными, зависит от двух ситуационных факторов: личных качеств подчиненных, а также требований и воздействий со стороны внешней среды.

Когда у подчиненных наблюдается большая потребность в самоуважении и принадлежности, стиль поддержки (т.е. ориентированный на человека или человеческие отношения) будет самым подходящим. Однако, если у подчиненных существует сильная потребность в автономии и самовыражении, они, вероятнее всего, предпочтут инструментальный (ориентированный на задачу) стиль. Поскольку их первейшее желание - сконцентрировать свои усилия на задаче и выполнить ее, они предпочитают, чтобы

руководитель сказал им, что нужно делать, и доверил им самим следить за решением задачи.

Другой личностной характеристикой, влияющей на выбор соответствующего стиля руководства, является убежденность подчиненных, что он или она способны воздействовать на внешнюю среду. Ученые-бихевиористы называют эту характеристику *«пунктом контроля»*. В своей основе пункт контроля относится к степени уверенности руководителя в том, что его или ее действия влияют на то, что с ними происходит. Индивиды, которые верят в то, что они, в самом деле, влияют на окружение, предпочитают стиль руководства, подразумевающий участие подчиненных в принятии решений. Те, кто считает, что они слабо воздействуют на происходящие вокруг них события, что этими событиями распоряжается судьба или фортуна, предпочитают авторитарный или инструментальный стиль.

Большая часть исследований сосредоточена на инструментальном стиле и стиле поддержки. Стиль руководства, ориентированный на достижение, считается более соответствующим таким ситуациям, где подчиненные стремятся к высокому уровню выработки и уверены в том, что способны достичь такого уровня. Стиль, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений, более соответствует ситуациям, когда подчиненные стремятся участвовать в процессе управления.

В ситуациях, где характер задачи не вполне однозначен, предпочтительным является инструментальный стиль, который обеспечивает руководству выполнение заданий и который увеличивает и удовлетворенность, и производительность. Однако для неоднозначных задач, которые уже структурированы, добавочное структурирование, идущее через инструментальный стиль, будет восприниматься как чрезмерный контроль. Поэтому более подходящим здесь был бы стиль поддержки. Аналогичным образом, если задача с самого начала приносит подчиненным удовлетворенность, стиль поддержки мало что добавит. Однако, если задание не вполне удовлетворяет подчиненных, стиль поддержки будет как раз уместен.

Как и с моделью Фидлера, требуются дополнительные исследования для обоснования подхода *«путь-цель»*. Исследователи этих направлений обычно приходят к выводу, что результаты обнадеживают. Однако *«теория не является окончательным ответом на вопрос об эффективности лидерства. Этот феномен управления настолько важен и сложен, что вряд ли можно в ближайшие годы ожидать появления универсального подхода к лидерству, если таковой вообще возможен»*.

АДАПТИВНОЕ РУКОВОДСТВО. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ

Различные ситуационные модели помогают осознать необходимость *гибкого* подхода к руководству. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных и свои собственные, природу задачи, потребности, полномочия и качество информации. Даже такая приятная и человечная теория как теория «Y» МакГрегора состоит из ряда предположений (гипотез) и не дает объективной оценки имеющимся фактам. Более того, даже хорошо представляя себе все вышесказанное, очень легко допустить ошибку в суждениях о людях. Поэтому руководитель должен всегда быть готовым к переоценке суждений и, если необходимо, соответствующему изменению стиля руководства.

Очень немногие из тех, кто выбрал карьеру руководителя, согласны оставаться долгие годы на одной и той же работе. Многие активно стремятся к продвижению на должности с большей ответственностью. Руководитель, который выбрал определенный стиль лидерства и строго его придерживается, поскольку этот стиль хорошо зарекомендовал себя в прошлом, может оказаться неспособным осуществлять эффективное руководство в другой ситуации на более высоком посту, где все его непосредственные подчиненные ориентированы на достижения.

Аналогичная ситуация может возникнуть, как это часто и происходит, если руководитель переведен из подразделения с высоко структурированными задачами в подразделение с неструктурированными, творческими задачами. Конечно, некоторые люди имеют более выстроенную личность, чем другие, и они менее способны реагировать на различные ситуации, требующие изменений в характере поведения. Хотя в этой области необходимо проводить дальнейшие исследования, предыдущие исследования показали, что эффективные руководители реагируют на ситуации гибко, т.е. меняя стили.

Руководители, которые работают не в своей стране, должны особенно хорошо сознавать культурные ограничения какого-то одного конкретного стиля руководства. Исследования показывают огромные различия между стилями руководства, которые являются предпочтительными в разных странах. Это дает информацию к размышлению, что особенно важно в сегодняшнем мире многонациональных корпораций. Европейцы обычно находятся под влиянием традиций, и они более восприимчивы к авторитарному руководству, чем американцы. С другой стороны, несмотря на то, что японская культура высоко ценит традицию и лояльность,

японцы широко и эффективно используют участие работников в принятии решений.

Руководитель, который хочет работать как можно более эффективно, получить все, что можно от подчиненных, не может позволить себе применять какой-то один *стиль* руководства на протяжении всей своей карьеры. Скорее руководитель должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации.

Лидерство, как и управление, является до некоторой степени искусством. Возможно, это и есть причина того, почему исследователям не удалось разработать или обосновать какую-либо теорию. Мы разделяем ситуационный подход к лидерству и полагаем, что при соответствующей подготовке руководители смогут научиться выбирать стиль, сообразный ситуации. В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку. В других ситуациях руководитель может посчитать более правильным оказывать влияние, разрешая подчиненным в какой-то степени участвовать в принятии решений, а не структурировать условия осуществления работы. Со временем те же самые руководители сочтут необходимым сменить стиль, сообразуясь с изменением характера задачи, с возникающими перед подчиненными проблемами, давлением со стороны высшего руководства и многими другими факторами, характерными для организации.

РОЛЬ ЛИДЕРА В УПРАВЛЕНИИ КОММУНИКАЦИЕЙ.

Особая роль лидера в управлении коммуникацией (как в самой организации, так и среди ее членов, которые общаются с представителями внешней среды) определяется цикличностью коммуникации. Коммуникационный цикл может быть либо положительным (укрепление взаимного доверия, увеличение объема информации), либо отрицательным (падение взаимного доверия, ограничение объема информации).

Целью любой коммуникации является обмен информацией, которая представляет определенный интерес для реализации целей индивидов, вовлеченных в эту коммуникацию. Индивиды нуждаются в добротной информации, которая, во-первых, может обеспечить им качественное выполнение заданий; во-вторых, позволит им согласовать их действия с учетом планов и намерений окружающих людей.

Усилия лидера обеспечивают ему положительный цикл организационной коммуникации в том случае, если их удастся реализовать в следующих направлениях:

- позитивное воздействие на мотивацию всех индивидов и групп в организации в сторону взаимного укрепления готовности к открытому обмену достоверной информацией, которая нужна членам организации и взаимодействующим с ней структурам для оптимального достижения организационных целей;
- поддержание баланса силы и влияния между членами организации и социальными группами, который приводит к развитию кооперативного характера коммуникации. Дисбаланс силы, как правило, означает, что какой-либо индивид или группа получают возможность контролировать коммуникацию, определяя ее характер в соответствии со своими интересами, которые могут противоречить организационным изменениям;
- обеспечение своевременности и доступности информации относительно целей, задач и перспектив организации, политики менеджмента для всех сотрудников организации. Доступность информации предполагает установление и поддержание разнообразных каналов и методов обмена данными, которые необходимы членам организации для эффективной деятельности;
- утверждение ценностей положительной и доверительной коммуникации, норм и процедур осуществления коммуникации, которые определяют оптимальную степень открытости обмена информацией;
- обеспечение своевременной и положительной обратной связи на все сообщения подчиненных независимо от их ценности с точки зрения руководства и характера (поддержка политики руководства или критика);
- поддержание и укрепление авторитета тех индивидов и структур, которые имеют имидж надежных и достоверных источников информации по проблемам организационной деятельности.

В организации возникают как формальные коммуникационные связи, так и неформальные. Формальная коммуникация предполагает взаимодействие субъектов, исполняющих социальные роли в рамках должностных и общественных обязанностей. Неформальная коммуникация ориентирована на поддержание и развитие отношений, решение личных проблем и проблем групповой динамики. Эффективной может быть как формальная коммуникация, так и неформальная.

Степень эффективности взаимодействия и взаимного дополнения формальной и неформальной коммуникативных сетей

во многом определяет продуктивность деятельности организации и эффективность лидерства.

Зачастую при нехватке формальной информации недостаток в ней восполняет неформальная коммуникационная сеть. Передача официальной информации через неформальную сеть приводит к искажению этой информации. Выполнение в рамках неформальной коммуникации функций информирования сотрудников по ключевым проблемам жизнедеятельности приводит к возникновению помех при координации работы членов организации.

В зависимости от влиятельности неформальных лидеров и степени их лояльности официальному руководству организации, доверия и согласия с управленческими решениями и методами управления изменяется сила и влияние неформальной коммуникативной сети.

Влиятельность неформальной коммуникативной сети. Также определяется частотой и свободой общения официального руководства с неформальными лидерами.

Неформальные лидеры выполняют функции хранителей и передатчика информации. Они заполняют «пустоты» формальной коммуникации, объясняют и истолковывают сообщения официального руководства и его действия, аккумулируют многообразную информацию об организации и ее членах. Фактически они формируют общественное мнение относительно политики руководства и оказывают существенное влияние на создание имиджа представителей менеджмента.

Итак, барьерами, которые препятствуют эффективной организационной коммуникации, являются:

- страх нижестоящих проявить инициативу и инакомыслие, подменив тем самым лидера;
- отсутствие готовности руководства к открытости коммуникации;
- непропорциональность информационных потоков сверху вниз и снизу вверх;
- потеря и искажение смысла сообщений посредниками;
- феномен группового мышления.

Высокая продуктивность деятельности организации определяется наличием лидеров, способных и готовых руководить формальной и неформальной коммуникациями, создавать единую коммуникативную систему организации, которая обеспечивает всем ее членам доступ к достоверной и полной информации.

Как уже отмечалось выше, любая организация – это совокупность стабильных социальных групп. Формирование этих групп осуществляется как на основе структурных и функциональных особенностей организации, так и на основе общности черт и интересов индивидов, которые собираются в группы для совместного решения общих проблем. Формальные и неформальные группы замысловатым образом переплетаются, образуя живой и единый организм конкретной организации.

Энергия этих групп может быть как созидательной, так и разрушительной. Она может быть сфокусирована в едином направлении, но может также быть направлена на противоречивые цели, в результате чего расплываются организационные ресурсы, что в итоге понижает степень эффективности коллективной деятельности.

Компетентный менеджер способен организовать эффективную деятельность формальных групп и управлять ею. Неформальный лидер может создать и управлять неформальной группой. И только формальный лидер, владеющий искусством эффективного лидерства, может оптимально управлять как формальными, так и неформальными группами.

В каждой группе существует совокупность проблем, связанных с групповой динамикой. Групповая динамика – это очень сложный и многоплановый процесс развития группы, изменения взаимоотношений между ее членами, а также мотивации, настроений, отношений и положения всех членов. Групповая динамика определяет энергию развития группового поведения и степень эффективности решения группой стоящих перед ней задач.

Процессы групповой динамики закономерны для любой группы и организации вне зависимости от ее численности, характера и особенностей лидерства. Лидер может осуществлять свою деятельность с учетом особенностей групповых процессов или игнорировать их. В последнем случае он закономерно отказывается от наиболее эффективного способа решения стоящих перед ним задач. Только управляя процессами групповой динамики на всех уровнях формальный лидер обеспечивает возможности эффективной групповой деятельности и эффективность своего лидерства.

Групповая динамика непосредственно связана со стадиями группового развития, которые были рассмотрены нами ранее.

Каждая стадия характеризуется особенностью факторов, вызывающих доминирующее влияние на поведение индивидов и развитие группы. К этим факторам относят индивидуальные

потребности, ожидания группы и потребности конкретного задания.

На первой стадии группового развития пока еще разрозненные индивиды обмениваются идеями и другой информацией относительно того, что им предстоит сделать. Стадия формирования группы характеризуется доминированием индивидуальных мотивов поведения. Выявляя суть задания, свою роль в его выполнении и место в группе, члены группы ориентированы на личные потребности, они заинтересованы в прояснении системы положительного и отрицательного подкрепления их предстоящей деятельности.

На этой стадии группа представляет собой конгломерат индивидов, которые по-разному относятся к факту необходимости участия в групповой деятельности. Одни понимают ее целесообразность, но испытывают отрицательные эмоции. Другие не в полной мере понимают цели и содержание групповой деятельности, но проявляют положительные эмоции и готовность участвовать в составе группы. Третьи никак не обозначают своего отношения и не испытывают каких-либо эмоций по этому поводу.

Тем не менее, несмотря на все разнообразие отношений к группе и своему членству в ней, все индивиды испытывают потребность в конкретизации задания, своей роли в его выполнении, согласовании деятельности с другими членами группы и оформлении отношений лидерства.

Потребность в лидерстве и руководстве становится общей для всех членов группы на первой стадии ее создания. Поэтому управленческий лидер на этой стадии должен:

- обеспечить лидерство;
- прояснить групповые цели и задачи, роли членов группы, условия и т. п.;
- обеспечить положительное и отрицательное подкрепление;
- обеспечить неформальную коммуникацию, обмен информацией.

Стадия взрыва недовольства, к сожалению, является обязательным элементом группового развития. Степень недовольства и продолжительность этой стадии могут варьироваться. Процесс обмена информацией между членами группы относительно их ожиданий и представлений по поводу групповой деятельности объективно характеризуется определенным несогласием друг с другом. Это несогласие обусловлено различиями в уровне профессионализма, личностных амбиций, индивидуальной силы и влияния, а также

различиями в представлениях о цели задания и способах его выполнения.

Индивидуальные представления членов группы относительно их роли и влияния, а также о характере групповой деятельности не сбываются. Мало того, усилия группы сконцентрированы на борьбе за власть и влияние в группе, а не на выполнении задания. Расхождение между индивидуальными ожиданиями и реальностью выражается в росте разочарования и недовольства членов группы результативностью ее деятельности и эффективности лидерства. Это недовольство выплескивается в претензиях к официальному руководителю, организатору группы, ее членам и сопровождается взаимными обвинениями. Неосознанное желание каждого избавиться от персональной ответственности за отсутствие удовлетворенности групповым взаимодействием и результативностью деятельности приводит к поиску виноватого, так называемого «козла отпущения». Им и становится в глазах большинства членов группы групповой лидер.

Его поведение и деятельность по установлению целей и задач, а также по управлению группой подвергаются критике. В этой ситуации, если лидер проявит неуверенность и, признавая законность критики, принимает обвинения в свой адрес, меняя тактику или задачи группы по выполнению задания, то он неизбежно теряет авторитет и влияние в группе. Одновременно происходит возврата группы к первой стадии своего развития.

Если лидер продолжает контролировать ситуацию, последовательно осуществляя воздействие на членов группы (дабы прояснить их индивидуальные роли и задачи, а также согласовать групповую деятельность), то постепенно атмосфера в коллективе начинает меняться по мере сближения мнений и проявления готовности членов группы к компромиссам. Задачами управленческого лидера на этой стадии развития группы являются:

- обеспечение устойчивой и ясной связи между индивидуальными интересами членов группы и целями группы;
- проявление интереса к потребностям и особенностям членов группы
- определение критериев групповой деятельности, ценностей и норм;
- мотивация членов группы к достижениям;
- разрешение конфликтов и противоречий;
- проявление отношения к процессам распределения неформальной власти;
- прояснение индивидуальных и групповых задач.

Конфликты и проявления индивидуальных мотивов подводят членов группы к пониманию важности согласия и групповой сплоченности как факторов эффективности групповой деятельности. В группе возрастает персональная ответственность членов за конечный результат групповой деятельности. В этой ситуации группа переходит к третьей стадии развития – выработке групповых правил взаимодействия и норм деятельности. Фиксируется сложившийся баланс силы и влияния членов группы, их социальные роли и статус в группе.

Внимание группы постепенно переключается с проблем групповой динамики на проблемы выполнения задания. В этой связи перед формальным лидером возникают следующие задачи:

- обеспечение связи декларируемых ценностей и норм с практикой;
- мотивация развития взаимоотношений и взаимодействия;
- уточнение задач и заданий;
- подчеркивание статуса группы и ее членов;
- развитие мотивации к достижениям;
- поощрение инновации и самостоятельности;
- поощрение развития групповой сплоченности и работанности.

Лидерство в условиях групповой динамики и его эффективность определяется способностями лидера воспринять и удовлетворить специфические потребности группы на каждой стадии и выбрать стиль воздействия (модели поведения) в соответствии с готовностью членов группы подчиниться и выполнить задание. Эффективная групповая деятельность возможна лишь при гармоничном сочетании индивидуальных и групповых потребностей с обеспечением необходимых условий для выполнения задания.

Даже небольшой опыт работы позволяет лидеру заметить различия подчиненных в проявлении склонности к определенному типу задания и реакции на усилия руководителя по контролю и обеспечению обратной связи. Специалисты выделяют два разных типа подчиненных:

- подчиненных, ориентированных на цель;
- подчиненных, ориентированных на задание.

Сотрудник, относящийся к первому типу подчиненного, предпочитает совместно с лидером прояснить конечную цель, свои ресурсы и возможности (полномочия и ответственность) и оставляет за собой право самостоятельно доработать план мероприятий по выполнению задания. Он с энтузиазмом

принимает вызов постоянно изменяющейся среды и воспринимает себя как агента перемен.

Подчиненный второго типа предпочитает получить от управленческого лидера детальную инструкцию по выполнению задания, включающую сроки выполнения, описание ресурсов и т. д. Он комфортно ощущает себя в стабильной обстановке, при устоявшихся правилах и процедурах.

Типы подчиненных и особенности управления

Особенности управления:

подчиненным, ориентированным на цель

- демонстрировать статус и власть. Предоставлять право свободного графика работы;
- находить обратную связь и проводить оценки деятельности подчиненного по результатам работы;
- обеспечить материальное стимулирование и выработать критерий оценки эффективного достижения цели;
- поручать задания, требующие творческого подхода и самостоятельности;
- дать право на ошибку.

подчиненным, ориентированным на задание

- избегать подчеркивания статуса и власти;
- обеспечить нормированный рабочий день;
- демонстрировать одобрение индивидуальных усилий по работе над заданием;
- дать ясные критерии стимулирования;
- разработать систему материального и нематериального поощрения за выполнение задания;
- поручать рутинную работу, не предполагающую инновационные решения;
- обеспечить обсуждение деталей выполнения задания.

Каждый тип подчиненного требует от лидера специфического подхода для максимально эффективного использования индивидуального потенциала любого сотрудника.

Если лидер не предпринимал специальных мер по отбору персонала, отвечающего определенным требованиям, то, скорее всего, в составе группы будут представители обоих типов подчиненных. В данном случае эффективность лидера и групповой работы будут определяться тем, в какой степени он способен обеспечивать лидерство всеми типами подчиненных. Прискорблю основная проблема лидерства – поддержание

консенсуса и единства группы на основе общей цели и групповых ценностей.

В результате взаимодействия членов организации закономерно возникают противоречия и конфликты. Социальный конфликт – это особый вид взаимодействия двух и более индивидов, между которыми возникло какое-либо противоречие.

В силу природы человека и социально-психологических закономерностей взаимодействия людей невозможно полностью избежать социальных конфликтов. Поэтому задачей управленческого лидера является минимизация его деструктивного потенциала.

В зависимости от характера конфликта, мотивов участников и влияния, которое он оказывает на организационную деятельность, определяется роль управленческого лидера в его урегулировании. Лидер может выполнять роль посредника между противоборствующими сторонами или судьи.

В первом случае он сосредотачивает свои усилия и усилия других конструктивно настроенных членов организации на сближении позиций сторон, достижении согласия по спорным вопросам. Лидер вмешивается в конфликт или переговоры с целью оказать помощь в достижении оптимального решения по предмету конфликта.

Во втором - лидер, опираясь на статусную власть и/или власть личностного авторитета, оценивает ситуацию и принимает решение о прекращении конфликта конкретным способом. Он выносит окончательное решение об оценке действий участников и мерах по стимулированию (отрицательному и положительному) поведения заинтересованных сторон.

Интересы своей организации во внешней среде представляет, в основном, формальный лидер. Взаимодействие управленческого лидера с руководителями и лидерами других организаций, каждый из которых преследует совсем другие цели (обладея не меньшим управленческим опытом, статусной властью и личностным влиянием), зачастую являются ключевым показателем силы самого лидера и успешности деятельности организации в целом.

Во внешней среде лидер вступает в коалиции и партнерские отношения. Коалиция – это объединение двух и более субъектов для достижения ощутимых результатов своей деятельности. Партнерство – такое взаимодействие субъектов, при котором совместная деятельность осуществляется на основе взаимных интересов и в соответствии с заранее согласованными правилами.

Роль лидера в коалициях носит двойственный характер. Во-первых, он является представителем своей организации в ряде внешних коалиций, защищающих общие интересы во

взаимодействии с какой-либо организацией или группой; во-вторых, он сам активно взаимодействует с внешними коалициями, которые оказывают действие на деятельность его организации. Двойственность положения формального лидера нельзя считать противоречивой, но она наглядно показывает наличие множества социальных ролей и функций лидера.

В целом деятельность лидера по взаимодействию с коалициями складывается из взаимосвязанной совокупности шагов, которые включают:

1. Мониторинг развития ситуации и прогнозирование появления различных коалиций, моделирование вероятного характера их деятельности и степени важности этой деятельности для организации.
2. Создание коалиций, направленных на эффективное достижение организационных целей, особенно в условиях планирования разного рода изменений.
3. Укрепление лидерства коалициями, имеющими тактическое и стратегическое значение для организации.
4. Использование позитивного потенциала всех коалиций, так или иначе влияющих на эффективное функционирование организации и определяющих возможности достижения организационных целей.
5. Оптимальное противодействие усилиям других коалиций, если эти усилия противоречат интересам и целям организации.

Управление партнерством со стороны лидера предполагает:

- сознательный выбор характера отношений с конкретным субъектом;
- влияние на содержательные и процедурные аспекты взаимодействия;
- индивидуальный контроль над направлением развития отношений и их результативностью;
- активное участие в принятии и реализации решений, затрагивающих общие интересы;
- согласование и координацию работы организации и ее отдельных представителей с деятельностью партнеров;
- получение конкретной выгоды от участия в партнерских отношениях.

Особое положение управленческого лидера в организации обуславливает его исключительные функции в установлении и развитии партнерских отношений.

Помимо управленческих функций принятия решений, определения стратегии, оценки и контроля совместной

деятельности, лидер также выполняет другие роли и функции. Можно выделить две основные ориентации деятельности управленческого лидера в рамках партнерских отношений: (а) ориентацию на свою организацию; (б) ориентацию на организацию партнеров.

При ориентации на свою организацию лидер выполняет следующие функции:

- координатора отношений различных структур и подразделений с партнерами;
- консультанта членов организации по вопросам взаимодействия с партнерами;
- аналитика многообразной информации относительно характера партнерских взаимоотношений, их результативности и направления развития;
- лоббиста своей организации.

При ориентации на организацию партнеров управленческий лидер выступает как:

- представитель организации, ее интересов и проектов;
- консультант партнеров относительно перспектив развития организации, возможностей и особенностей функционирования подразделений и групп;
- координатор совместной деятельности отдельных подразделений, как своей организации, так и организации-партнера;
- фасилитатор развития доверия и взаимопонимания между организациями (способствует более продуктивному сотрудничеству, развитию более тесных и доверительных отношений).

Современная практика менеджмента основана на применении широкого спектра методов, техник и подходов по созданию и укреплению отношений сотрудничества и партнерства. Компетентность лидера в выборе наиболее подходящей технологии развития сотрудничества влияет на эффективность лидерства и сказывается на результатах деятельности организации.

Большинство организаций закономерно принадлежат к типу организационной системы. В организации – открытой системе миссия управленческого лидера состоит в утверждении и обеспечении реализации стратегии регулярного изменения (направленного на постоянное повышение эффективности деятельности организации).

Основой успешного проведения изменений становится идея об их осуществлении. Идея проведения изменений не

может зародиться в головах рядовых сотрудников или представителей менеджмента, а затем пробить себе дорогу наверх. Однако наиболее легким, коротким, а потому и эффективным путем проведения организационных изменений становится тот путь, который иницируется представителями организации, обладающими полнотой власти для реализации идеи в жизнь, а также достаточным личностным авторитетом для формирования лагеря сторонников реформ и усиления движущих сил.

Управленческий лидер обладает многими качествами, которые побуждают его затевать проведение изменений.

Во-первых, лидер в силу своего положения в организации обладает информацией, позволяющей ему иметь перспективное и многоплановое видение руководимого им предприятия и его возможностей, а также внешних условий, которые оказывают влияние на результативность организационной деятельности в данный момент и будут на нее воздействовать в будущем.

Во-вторых, положение лидера в организации позволяет ему впитывать идеи, рождающиеся в головах ключевых специалистов.

В-третьих, управленческий лидер имеет возможность аккумулировать инновационные идеи вне организации и трансформировать их в идеи, связанные с повышением эффективности деятельности организации.

И, наконец, лидер обладает теми личностными качествами, которые позволяют ему преобразовывать новую идею в убеждение о реальности внедрения этой идеи в деятельность своей организации, о ее ценности. Без этого убеждения идея не является продуктивной. Только сила духа и талант лидера, который прекрасно знает свою организацию и ее возможности (технические и человеческие), могут преобразовать абстрактную идею в прагматическую.

Для того чтобы достичь максимального результата в создании конструктивных идей осуществления организационных изменений, лидер может действовать в двух направлениях:

- 1) как создатель климата и условий, которые позволяют развивать уверенность в потребности проведения изменений;
- 2) как организатор, использующий свою статусную власть, индивидуальное влияние и организационные ресурсы для реструктуризации организации, разрешения противоречий между отдельными сотрудниками и подразделениями.

Эффективность управления изменениями связана с наличием согласия между лидером и основной массой сотрудников организации относительно целей реформирования.

Для того, чтобы достигнуть согласия относительно целей проведения изменений, лидер должен решить ряд задач:

1. Определить цели изменений в понятиях и терминах, доступных пониманию основной массы сотрудников. Определение цели также должно легко запоминаться членами организации.
2. Сформировать и развить доверие к идее и целям изменений.
3. Выработать общее видение цели.
4. Разработать на этой основе стратегии проведения изменений.

Эффективность проведения изменений связана с деятельностью формального лидера по формированию ответственности за конечный результат изменений у всех категорий подчиненных: представителей высшего уровня управления, среднего менеджмента, а также рядовых сотрудников. Ответственное отношение подчиненных к своим обязанностям непосредственно связано с обеспечением их соответствующими полномочиями и свободой принятия решений.

Вопросы для самоконтроля

1. Истоки и классические исследования лидерства?
2. Что значит быть лидером организации?
3. Феномен власти через различные процессы и явления, происходящие в организации?
4. Управленческий аспект лидерства?
5. Варианты идентификации лидера организации?
6. Роль делегирования полномочий и ответственности в деятельности лидера организации?
7. Теории связи стратегии и лидерства являющиеся современными аспектами рассмотрения феномена лидерства?

Раздел 9. Изменения в организации

Изменения в организации:

- жизненный цикл организации;
- кризис роста организации;
- кризис лидерства;
- симптомы проблем поведения;
- методики осуществления перестроек в организации;
- сопротивление изменениям;
- концепция анализа «силового поля»;
- нововведения;
- принципы управления процессом изменений;
- модель переходного периода;
- модель постепенного наращивания;
- модель «Envisioning Activating Supporting Implementing Ensuring Recognizing».

9.1. Процессы изменений и управление ими. Особенности процесса изменений. Модель процесса изменений. Этапы организационных изменений. Факторы, способствующие возникновению изменений в организации

Успешная организация постоянно находится в динамике²⁹. Организация — живой организм, находящийся в постоянном движении в направлении роста или спада. С развитием организации происходит эволюция перемен. Первопричина перемен — действие сил, внешних по отношению к организации. Сначала они едва заметны и не ощущаются компанией, воспринимаются как внешнее окружение. Постепенно перемены в технологиях, методах и способах работы проникают в организации конкурентов и партнеров. Появляются новые стандарты качества, времени и работы. Не принимая во внимания изменения и откладывая рассмотрение перемен и дальнейшего развития, организация ставит под угрозу эффективность своей работы. Перемены, которые были не так давно внешними, становятся внутренними. Необходимость

²⁹ А.Яковлев. Теория организации. – СПб.: Издательство политехнического университета, 2008.

перемен становится неизбежной. Менеджеры ищут способы поощрить нововведения, направленные на адаптацию организации к изменяющейся внешней среде, позволяющие ей развиваться и идти вперед к поставленным целям.

С точки зрения теории управления организацией понятие организационного развития (ОР) до сих пор является предметом серьезных разногласий. Существующее толкование термина «организационное развитие» подразумевает «определенный комплекс мероприятий в области преобразований, квалификаций, деятельности, методов и приемов, которые используются с целью оказания помощи людям и организациям стать более эффективными». Однако, несмотря на сравнительную простоту такого определения, всеобщего согласия относительно перечня конкретных мер и позиций оценки эффективности организаций на сегодняшний день не наблюдается. В чем состоит разница в подходах критиков и сторонников теории организационного развития?

Первые из них отмечают, что в качестве управленческого метода организационного развития неизбежно завязано на управленческих ценностях менеджеров организации, поскольку инициаторами перемен, как правило, выступают менеджеры высшего звена или собственники компаний. При этом сложившееся соотношение власти в организации воспринимается как данное. В результате процесс ОР оказывается неэтичным, так как даже при повышении результативности организации, основное соотношение власти остается неизменным, а сотрудниками манипулируют без их согласия.

Сторонники, наоборот, отмечают, что этот процесс является не более неэтичным, чем любые другие мероприятия в области менеджмента. Наиболее эффективной защитой от злоупотреблений и манипулирования является деятельность менеджеров, создающих и укрепляющих организационную культуру, поддерживающую этическое поведение. В этой связи упор делается на психологическое состояние сотрудников, развитие навыков общения и взаимодействия друг с другом. Сторонники ОР считают, что эффективность организации можно увеличить, если сотрудники примут участие в честном и открытом обсуждении имеющихся проблем.

Поскольку среди специалистов существуют различные подходы к организационному развитию, рассмотрим несколько его основных определений.

Организационное развитие — это плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в области культуры, систем и поведения организации с целью повышения

эффективности организации в решении ее проблем и достижении ее целей. Однако это определение является неполным.

В следующем определении идентифицированы все значимые аспекты ОР: «Организационное развитие подразумевает нормативную стратегию переобучения, направленную на оказание влияния на убеждения, оценки и отношение к работе в рамках организации с тем, чтобы она могла лучше адаптироваться к ускоренному темпу изменений в технологии, в нашем индустриальном окружении и в обществе в целом. Организационное развитие включает в себя формальную организационную реконструкцию, которая зачастую начинается, получает поддержку и подкрепление в результате нормативных преобразований и перемен в области изменения поведения».

Организационное развитие – изменение отношения к работе, модификация поведения и стимулирование к изменениям в структуре и политике. ОР имеет ряд отличительных характеристик:

- преобразование всех компонентов управленческого планирования: определения целей, планирования мероприятий, выполнения, контроля, внесения поправок по мере необходимости;
- планируемый и долгосрочный процесс;
- процесс, ориентируемый на проблемы.
- как систематический процесс связывает трудовые ресурсы и потенциал организации с ее технологией, структурой и процессами в области менеджмента. Этот процесс отражает системный подход.
- концентрируется на достижениях и результатах;
- процесс, ориентирующийся на действия, делающий акцент на свершившихся фактах;
- процесс организационного развития требует содействия консультантов, оказывающих помощь организации в переориентации ее функционирования;
- основывается на переподготовке персонала, как одного из средств осуществления преобразований.

Перечисленные характеристики указывают на то, что менеджеры, осуществляющие программу ОР, призваны проводить фундаментальные преобразования в организационном поведении.

Основные этапы развития и кризисы роста организации.

Этапы развития и кризисы роста компании имеют название жизненного цикла организации, который, несмотря на уникальность каждой компании, можно разбить на ряд основных характерных этапов. Переход от одного этапа к другому связан

с осуществлением изменений. Поэтому имеет смысл внимательно ознакомиться с основными моделями развития организаций.

В настоящее время существуют различные модели организационного поведения и развития, обобщающие основные этапы жизненных циклов. Одним из примеров такой модели является модель Леона Данко, представленная на рис. 9.1. и представляющая классический вариант жизненного цикла бизнеса (как, впрочем, и любой организации).

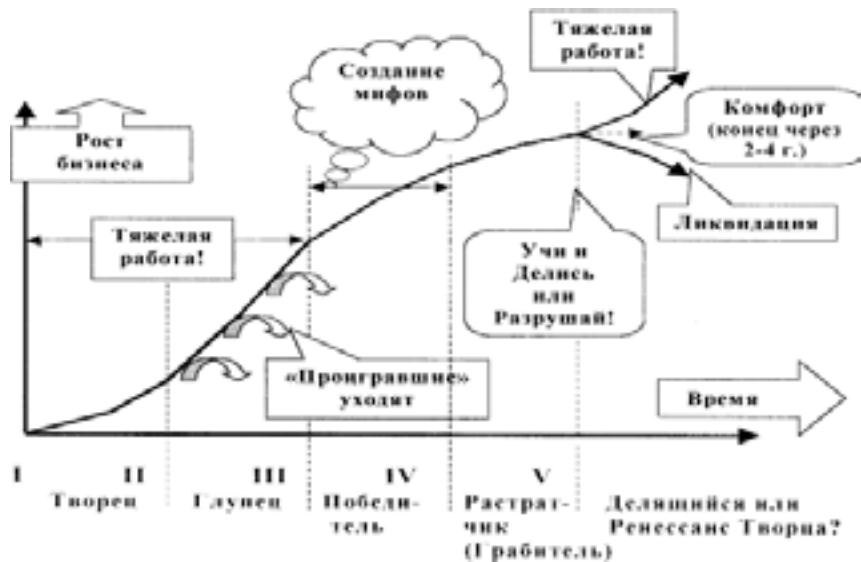


Рис.9.1. Циклы развития бизнеса (по Леону Данко)

Здесь по горизонтальной оси отложен возраст организации (системы) — молодой — зрелый. По вертикальной изменение размера организации или системы, под которым можно понимать различные параметры.

Переход от одного этапа к другому может осуществляться постепенно, или достаточно резко и болезненно, сопровождаясь кризисами. При этом меняются типы организационных структур и культур. Для успешного управления переменами в своей организации, менеджеры должны отчетливо представлять, какого рода кризисы или «подводные камни» могут их ожидать в процессе развития организации. Здесь в помощь менеджерам существует модель Л. Грейнера этапов и кризисов роста организации, которую можно сопоставить с моделью циклов организационного развития Л. Данко. Л. Грейнер выделяет пять этапов развития организации, для каждого из которых характерны свои кризисы (рис. 9.2.):

Этап 1: Творчество. (Творческая или хаотичная, «интуитивная» фаза роста): На раннем этапе создания и роста организации часто акцент в очень сильной степени направлен на «продукт», его разработку и его рынок (рынки). Эта фаза носит свои характерные черты:

- основатель (основатели) компании обычно обладают какими-либо техническими или предпринимательскими навыками, умениями, способностями. Они не столько фокусируются на менеджерские функции, сколько на производство и продажу нового «продукта» (услуги);
- общение между сотрудниками довольно интенсивно и носит скорее неформальный характер;
- долгие часы работы вознаграждаются сравнительно невысокими зарплатами, в придачу с обещаниями будущей выгоды от участия в собственности;
- управление деятельностью подчинено имеющимся капитальным ресурсам и характеризуется постоянной связью с соответствующими рыночными нишами. Где только можно — организация быстро реагирует на любые запросы клиентов;
- по мере роста организации ее размер начинает доставлять беспокойство ключевым управляющим необходимостью уделять все большее внимание не всегда желанным менеджерским функциям: выросшее количество сотрудников уже не может эффективно управляться только неформальными методами, а вновь принимаемые на работу сотрудники уже далеки от того, чтобы демонстрировать энтузиазм и активность своих предшественников. Чем больше размер организации, тем больше менеджерского искусства требуется для эффективного управления бизнес-процессами и контроля качества производимых продуктов и услуг. В этот момент (период) и наступает **кризис лидерства**. Становится невозможно придерживаться прежних стилей руководства, очевидна назревшая необходимость в сильном Исполнительном Директоре, обладающем необходимыми знаниями и навыками, способном внедрить необходимые управленческие технологии. Трудность, прежде всего, заключается в поиске правильной кандидатуры, приемлемой для всех учредителей дела. Соучредители, понимая, с одной стороны, необходимость приглашения сильной и яркой индивидуальности — для успеха дела, вместе с тем не смогут легко согласиться с приходом в их бизнес другого потенциально сильного лидера.

Этап 2: Направленный рост. Пригласив на работу способного профессионального менеджера, организация, как правило, приобретает способность к направленному росту, стратегически определяемому учредителями. Однако при реализации стратегии во многом непосредственно руководящая роль отдается новому лидеру. Этот период также обладает своими характерными чертами.

- наличие функциональной организационной структуры с четко определенными ролями и должностными обязанностями;
- внедрение (или более активное использование) четкой системы учета и отчетности;
- внедрение систем мониторинга и контроля, планирования бюджета и выработки стандартов качества;
- коммуникации (формы общения) становятся более формальными и обезличенными;
- новый менеджер и его ключевые помощники берут на себя лидирующие роли, в то время как контролеры более низкого уровня в большей степени выполняют роли функциональных специалистов.

Между тем, сотрудники или функциональные специалисты, ограниченные рамками инструкций и централизованной иерархией, развивая свои собственные знания в своих специфических областях, со временем начинают значительно более глубоко, чем их лидеры наверху, разбираться в этих вопросах. Вследствие этого, они начинают ощущать дискомфорт от противоречия между необходимостью следовать рекомендуемым процедурам и своим накопленным потенциалом для взятия инициативы. **Кризис автономии** наступает, когда менеджеры испытывают затруднения в ситуациях когда «специалисты хотят принимать самостоятельные решения».

Этап 3: Рост через делегирование. Следующая эра развития организации определяется возможностями децентрализации организационной структуры. Мотивация улучшается на всех уровнях через делегирование полномочий и ответственности. Менеджеры децентрализованной структуры, обладая большей властью, лучше адаптируются к запросам клиентов, развивая свои продукты и качество рабочей среды.

Кризис делегирования присущ уже достаточно зрелым и крупным организациям. Противоречия обусловлены объективной необходимостью принятия соответствующих мер. В случае естественного разрешения этого типа кризиса менеджерам необходимо быть готовыми к проблеме роста организации, происходящей от того, что менеджеры высшего звена начнут

ощущать потерю контроля над компанией в целом. Она живет уже своей, отдельной от них жизнью, став в значительной мере диверсифицированным бизнесом. Поскольку топ-менеджеры стремятся сохранить свой контроль над компанией, иногда даже пытаясь вернуться к централизованной структуре управления, необходимо решение проблемы координации различных направлений деятельности, сохранив рычаги мотивации, основанные на «энтузиазме автономии» сотрудников или подразделений.

Этап 4: Рост через координацию. Характерными чертами этого этапа могут быть:

- внедрение и/или серьезный пересмотр формальных процедур планирования;
- наем (обучение) специального корпоративного персонала для инициирования программ мониторинга и контроля;
- использование процедур тщательного мониторинга капитальных расходов;
- функционирование групп разработки новых продуктов как «индивидуальных центров затрат»;
- передача прерогатив обработки данных и других подобных технических функций централизованной структуре;
- использование возможностей участия в прибылях предприятия с целью поощрения и стимулирования развития у сотрудников чувства собственности и своей связи с компанией в целом.

Со временем возникает недостаток уверенности в собственной информированности и адекватной вовлеченности у менеджеров первой линии (низшего звена) и персонала, с одной стороны, и между корпоративным менеджментом и руководителями «полевыми операциями» — с другой стороны. Сложность систем и процедур превышает их целесообразность, надвигается очередной кризис — **кризис «красных записей»** (кризис запретов).

Для этой фазы характерна необходимость найти решение, позволяющее управлять этим разросшимся большим и сложным механизмом без использования слишком громоздких формальных и контролирующих процедур.

Этап 5: Рост через сотрудничество. Ответ на решение возникших проблем лежит в усилении межличностного сотрудничества. Характерные черты этого этапа:

- фокус на решение проблем через командное взаимодействие менеджеров;

- команды комбинируются по кросс-функциональному принципу с целью решения конкретной проблемы (внедрение матричных организационных структур);
- снижение численности корпоративного персонала с его одновременным перераспределением по принципу комбинирования различных функциональных и специальных областей экспертизы. При этом от корпоративного персонала требуется выполнения функций консультирования, а не указания;
- внедрение программ образования, повышения квалификации и саморазвития с целью совершенствования необходимых навыков и умений;
- информационные системы, работающие в режиме реального времени, внедряются в практику повседневной работы;
- инновациям и творчеству отдается самый высокий приоритет.

Рассмотрим этапы развития и кризисы роста бизнеса (по Л. Грейнеру) на рис. 9.2.



Рис. 9.2. Этапы развития и кризисы роста организации (по Л. Грейнеру)

Таким образом, современные организации, действующие в условиях непрерывных изменений внешней среды, представляют нам примеры постоянно меняющихся структур.

Силы для преобразований можно разделить на две группы: силы окружающей среды и внутренние силы. Силы окружающей среды подлежат контролю со стороны администрации, внутренние силы действуют внутри фирмы и контролируются администрацией.

Организации редко предпринимают какие-либо значительные преобразования без сильного воздействия со стороны окружающей среды. Внешнее окружение — это экономические, технологические и социальные силы, которые действуют как ускоритель процесса преобразований. Условия существования в этой системе суровы и жестоки. Компании чувствительны к внешним изменениям, порой сильнее, чем нам это кажется. Экономические силы действуют с помощью разных источников и ресурсов.

Есть и позитивный фактор экономических сил преобразований. Этот фактор — конкуренция, поощряющая инновационное поведение компаний.

Вторым источником преобразующих сил окружающей среды является технология. Медлительность принятия новой технологии, снижающей издержки и повышающей качество продукции, рано или поздно отразится на бухгалтерской отчетности. Технологический процесс является закономерным явлением в сфере бизнеса. В качестве силы преобразований он будет постоянно требовать к себе внимания.

Третьим источником преобразующих сил окружающей среды являются изменения в социальной и политической области. Современные средства связи и международные рынки создают большие потенциальные возможности для бизнеса, но и представляют угрозу менеджерам, которые не в состоянии осознать происходящих перемен. Наконец, отношения между правительством и бизнесом становятся более тесными по мере того, как вводятся и отменяются правила.

Для осознания последствий действия внешних сил необходимы процессы организационного обучения.

Внутренние силы для преобразований в рамках организации обычно прослеживаются в проблемах процесса и поведения.

Проблемы процесса — срывы в принятии решений и нарушения связи. Решения либо не принимаются, либо принимаются слишком поздно, либо эти решения оказываются слабыми по своему качественному уровню. Связь оказывается или замкнутой, или чрезмерной, или неадекватной. Задачи не ставятся или не решаются до конца, так как ответственное лицо «не получило указаний». По причине неадекватной связи или

ее отсутствия заказ клиента не выполняется, жалоба не рассматривается, счет поставщику не выписывается или поставка груза не оплачивается. Конфликт между отдельными личностями, отдельными подразделениями отражает срывы в процессах преобразований в рамках организаций.

Низкий моральный уровень и высокий уровень текучести кадров – *симптомы проблем поведения*, которые следует выявлять. Определенный уровень недовольства среди служащих отмечается в большинстве организаций — игнорирование жалоб персонала и его предложений является опасным. Процесс перемен включает в себя «признание». На этой фазе руководство должно решить, принимать или не принимать меры.

Во многих организациях необходимость в переменах незаметна до тех пор, пока не произойдет какая-либо крупная катастрофа. Необходимость в переменах должна быть признана, и если она признана, то нужно определить их точный характер. Если проблема недостаточно понятна, то влияние перемен на персонал может оказаться крайне негативным.

Все изменения можно разделить на две ключевых группы. Первая фокусируется на локализации изменения. Вторая характеристика, касается причин или намерений, связанных с изменением. Здесь существуют две возможности. Изменение может быть плановым или случайным и, следовательно, динамическим. Их сочетание порождает четыре возможных класса изменений.

Таблица 9.1

Управление изменениями: ключевые характеристики

		Характеристика источника / локализации	
		внутреннее	внешнее
Характеристика основания / причины	плановое	Квадрант А	Квадрант В
	динамическое	Квадрант С	Квадрант D

Управление плановым изменением в целом предусматривает применение в отведенном периоде времени принципов руководства процессами изменения. Управление динамическим изменением больше связано с характером организационного стиля и культуры. Некоторые формы организации наверняка окажутся эффективнее других, обладая гибкостью и приспособляемостью как реакцией на динамическое изменение.

Существует несколько основных методик осуществления перестроек в организациях:

- незапланированные изменения;

- планируемая перестройка;
- навязанные изменения;
- изменения с участием;
- изменения с использованием переговоров.

Незапланированные изменения. В каждой организации независимо от желания руководства происходит большое количество эволюционных, естественных перемен. Их нельзя планировать, но можно и нужно учитывать, определяя будущее организации.

Большое число незапланированных перемен носит не эволюционный характер. Они происходят потому, что организации должны реагировать на новые ситуации. Конкуренция вынуждает фирму-производителя снижать цены, забастовка — повышать зарплату. Такие изменения приспособительные, или реактивные. Организация не планировала, и очень часто, не подозревала о их необходимости до последнего момента, но проводит их, чтобы отреагировать на какие-либо события и тенденции.

Планируемая перестройка. Если организация подвержена лишь незапланированным изменениям, это знак плохого руководства. Планирование не может полностью устранить необходимость в незапланированных переменах. Однако оно помогает организации соответствующим образом подготовиться к ожидаемым изменениям и сводит к минимуму число ситуаций, когда в атмосфере паники приходится принимать поспешные решения. Планирование изменений позволяет «создавать будущее», ставить и достигать сложные цели развития. Таким образом, планируемые изменения могут быть активными.

Навязанные изменения. В организациях значительная доля перемен навязывается руководством. Часто это вызывает недовольство и возмущение, особенно если люди, которых они затрагивают, считают, что с ними должны были посоветоваться или, по крайней мере, проинформировать заранее. Если перемены исходят от лица, обладающего властью, и навязываются, они могут быть внутренне неустойчивыми и исчезать с устранением источника власти или при отсутствии соответствующих мер наказания и санкций.

Однако существуют неотложные ситуации, когда дискуссии невозможны. Некоторые административные и регулярные меры воздействуют на многих людей и не требуют длительных дискуссий и консультаций. А если работать с зависимыми людьми, навязываемые изменения считаются более эффективными. В целом на отношение к навязываемым переменам очень сильно влияют

уровень культуры, образования, доступ к информации, наличие альтернатив и другие факторы.

Изменения с участием. В различной национальной и общественной среде люди по-разному относятся к переменам, которые доводятся до них как свершившийся факт и навязываются без предварительного обсуждения или консультации. Однако, во все большем числе стран, предпочитают «изменения с участием», т.е. с привлечением к процессу подготовки и осуществления изменений тех людей, которых эти изменения затрагивают. Люди хотят знать, что готовится, и иметь возможность влиять на то, что их затрагивает. Менеджеры и администраторы все больше осознают это фундаментальное требование и реагируют на него, привлекая других к участию в разработке изменений. Изменения с участием — процесс более медленный и дорогостоящий, чем навязываемые изменения, но считается более долговременным. Кроме того, такой подход позволяет руководству использовать опыт и творческие силы людей, что трудно достигнуть в первом случае.

Существуют различные уровни и формы участия в перестройке в зависимости от характера и сложности перемен, от зрелости, сплоченности и мотивации группы и от взаимоотношений между руководством и сотрудниками. Выделяют три уровня:

Первый уровень — информационный уровень. На этом уровне руководитель информирует сотрудников о необходимости изменений и о конкретных мерах, которые подготавливаются.

Второй уровень — консультационный уровень. Здесь в ходе перестройки проводятся консультации по связанным с ними вопросам, например при выявлении необходимости изменений и проверке возможной реакции людей на предлагаемые меры. Предложения и советы поощряются, и руководство может на их основе пересмотреть свой план действий.

Третий уровень — уровень активных действий. На нем руководство стремится к активному участию сотрудников в планировании и осуществлении перемен, приглашает их участвовать в определении того, что и как следует изменить, а также претворить одобренные действия в жизнь. Это обычно осуществляется с помощью рабочих или целевых групп, специальных комитетов, собраний сотрудников и других методов.

Во многих случаях для осуществления перестройки требуются переговоры между руководством и профсоюзами, представляющими сотрудников. Такого рода изменения могут определяться законом, коллективным договором или же иным соглашением, официальным или неофициальным. Руководители

должны быть всегда готовы к диалогу с рабочими и иными представителями сотрудников не только в случаях, ясно предусмотренных законом или официальными соглашениями, но также, если перемены могут повлиять на интересы людей в организации или нужна поддержка со стороны трудового коллектива.

Необходимость периодических изменений не вызывает сомнений. На изменения необходимо реагировать быстро и четко. Однако существуют факторы, замедляющие осуществление перемен в организации. Одним из самых важных факторов является сопротивление изменениям со стороны работников компании.

В таком сопротивлении нет ничего удивительного и тем более патологического: большинство людей опасаются революционных ломок привычного образа жизни, а также имеют свое собственное представление о том, как надо осуществлять стратегию. Группы, поставленные перед необходимостью изменений, сталкиваются с тем, что неформальные связи, каналы общения, поведенческие стереотипы станут другими. Следовательно, они легко откликаются на призывы к сопротивлению изменениям. Такое сопротивление со стороны индивидов и групп может быть единственной, но мощной сдерживающей силой. Угроза со стороны этой силы зависит от разных причин, но главными являются структура и культура организации.

Основные причины сопротивления изменения

Проведем систематизацию причин сопротивления изменениям, которая позволит в первом приближении выяснить, какие группы и индивиды будут сопротивляться стратегическим изменениям и по каким причинам (табл. 9.2).

Причины сопротивления изменениям

<i>Причина</i>	<i>Результат</i>	<i>Реакция</i>
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь в результате изменений	«Политическое» поведение
Неправильное понимание целей и стратегии изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений	Слухи
Различная оценка последствий осуществления стратегии	Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации	Открытое несогласие
Низкая терпимость к изменениям	Опасение людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями	Поведение, направленное на поддержание собственного престижа

Эгоистический интерес - основная причина сопротивления изменению на уровне организации. Такое поведение в силу его универсальности и естественности не очень опасно, однако его развитие может привести к возникновению неформальных групп, политика которых направлена на то, чтобы предложенное изменение не могло быть осуществлено.

Непонимание обычно возникает из-за того, что люди не в состоянии оценить последствия осуществления стратегии. Часто причиной здесь является отсутствие достаточной информации относительно целей и путей реализации стратегии. Такая ситуация характерна для организаций, с низкой степенью доверия к действиям менеджеров.

Разная оценка последствий связана с различным восприятием стратегических целей и планов. Менеджеры и служащие могут по-разному воспринимать значение стратегии для организации и для внутриорганизационных групп.

Некоторые люди обладают низкой терпимостью к любым изменениям из-за опасения, что они не смогут обучиться новым навыкам или новой работе. Такое сопротивление наиболее

характерно при внедрении новых технологий, методов продажи, форм отчетности и т.п.

Многие из названных причин сопротивления перестройке проистекают из человеческой природы. Однако на них воздействует жизненный опыт (положительные или отрицательные последствия предыдущих перемен). Люди, испытавшие на себе массу ненужных изменений (бесполезных реорганизаций) или которым нанесли вред изменениями, на первый взгляд полезными, обычно становятся очень подозрительными. Это очень важно. В таких случаях сопротивление изменениям — лишь симптом, причину которого следует обнаружить и устранить. Кроме того, характеры людей различаются по сопротивлению переменам и способности приспосабливаться к ним. К сожалению, те, кто более всего нуждаются в изменениях, часто больше всех и сопротивляются. Это может касаться отдельных людей (как рабочих, так и руководителей), групп, организаций и даже целых человеческих сообществ.

Реакция на сопротивление может быть различной. Менеджеры часто сталкиваются с поведением, которое представляется им сопротивлением осуществлению стратегии. В таком случае необходимо разобраться в различных вариантах и нюансах такого явления.

Для того чтобы понять, как реагировать на сопротивление, полезно выявить формы сопротивления на следующих уровнях:

- организационный уровень;
- уровень группы;
- уровень индивида.

Понимание того, на каком уровне возникает сопротивление, и чем оно характеризуется, позволяет менеджеру направить усилия в нужном направлении. Каждому из этих уровней присущи свои особенности сопротивления и свои приемы воздействия с целью уменьшения сопротивления.

Можно ли уменьшить сопротивление на организационном уровне? На этом уровне структурные и культурные факторы могут способствовать широкому распространению сопротивления. Это связано с тем, что культурные и структурные изменения возможны только на продолжительном интервале времени и требуют больших затрат человеческих ресурсов.

Один из путей его уменьшения — системность. Однако сложность в его реализации состоит в том, что для понимания поведения организации как системы необходимо учитывать поведение всех взаимосвязанных subsystem, таких как финансы, производство, сбыт и снабжение, человеческие ресурсы и многое

другое. Такой подход предусматривает рассмотрение организации как единого целого, выявление взаимосвязей между различными частями системы, например, путем изменения иерархического порядка принятия решений или обеспечения некоего равновесия между социальной и технической частями системы. Это позволит в дальнейшем успешно осуществлять стратегию.

В чем заключаются особенности преодоления сопротивления на уровне группы? Необходимо иметь в виду, что корпорация как система включает в себя не только формальные, но и неформальные группы. Широкое освещение стратегического замысла и консультации перед осуществлением стратегии (в идеале — на стадии планирования) могут помочь уменьшить сопротивление со стороны групп и выявить, что же действительно беспокоит людей в предложенной стратегии. Для этого может потребоваться передача (в порядке обратной связи) результатов организационной диагностики тем подразделениям и группам организации, которые непосредственно затрагивает стратегическое изменение; проведение семинаров и дискуссий, в которых бы участвовала группа; организация новой информационной сети, чтобы каждый мог узнать о том, что происходит, и имел возможность выразить свои сомнения. Привлечение на свою сторону членов влиятельных и авторитетных неформальных групп в организации оказывает положительное влияние также и на уровне индивидуального сопротивления изменениям.

Как преодолеть сопротивление отдельных сотрудников? Формальные и неформальные группы, к которым принадлежат сотрудники, придерживающиеся определенных взглядов относительно стратегии, решающим образом влияют на позицию индивида — члена группы, которую он будет занимать и отстаивать при проектировании и проведении стратегических изменений. Однако если референтная группа (т.е. такая, нормы и ценности которой разделяет индивид) и поддерживает перспективу изменения, некоторые сотрудники могут таить в себе свою личную обеспокоенность относительно влияния изменения на их будущее положение в организации, возможностей карьеры, реализации устремлений и перспектив повышения по службе. Чтобы помочь сотруднику приобрести новое понимание происходящего и пересмотреть свое отношение к изменению, чаще всего требуется индивидуальная работа с ним по разъяснению выгод и преимуществ, которые он лично получит в результате реализации стратегии. Такая работа должна привести к изменению поведения сотрудника.

Легко распознаваемое сопротивление реализации стратегии встречается не так уж часто. Гораздо чаще возникает

необходимость иметь дело с потенциальными конфликтами и «тупиковыми ситуациями» на всех уровнях. Они возникают вследствие того, что разные группы пытаются отстаивать свои собственные интересы, используя в этих целях сам процесс изменения. Это может принимать форму оппозиции по отношению к конкретному изменению. По существу же изменения являются средоточием постоянных и неизбежных напряжений и различий между отдельными личностями, организациями, группами и подразделениями. Проблемы, с которыми при этом приходится сталкиваться, лежащие в их основе конфликты, которые приходится улаживать менеджеру, могут иметь мало общего с предлагаемым конкретным изменением. Интерес и энтузиазм людей по отношению к предложенной стратегии могут быть в большей степени связаны с личными выгодами, которые они желали бы получить, чем с выгодами организации, которые должно принести изменение.

Менеджеры должны с осторожностью подходить к различным реакциям на изменения. Истоки сопротивления отдельного сотрудника могут находиться на уровне организации, группы или личности. Важно также исследовать, в какой мере сопротивление связано непосредственно с изменением. Может быть, оно просто является способом выражения других конфликтов и напряженных отношений. Ситуацию необходимо оценивать глобально с учетом всех факторов.

Концепция анализа «силового поля» — это один из инструментов преодоления сопротивления, предполагающий активный анализ и оценку текущего положения дел.

«Силовое поле» (Force Field Analysis) — анализ факторов или сил, которые подталкивают и способствуют переменам или, наоборот, их подавляют. Эти силы могут брать начало как внутри, так и вне организации, из поведения людей, основанного на их оценках, образе мышления, системе ценностей, или в системах и процессах, ресурсах, которые существуют и стимулируют способность организации к производительным переменам (рис. 9.3).

Модель «силового поля» представляет текущую ситуацию как динамическое равновесие, управляемое многими факторами, которые «оставляют все в том виде, как есть». Для продвижения к цели, необходимо оценить сопротивление и постараться изменить этот баланс, в пользу сил, направленных на достижение цели.



Рис. 9.3. Модель анализа «силового поля»

Достижение перемен - передвижение линии равновесия в сторону цели за счет усиления или добавления движущих сил, сокращения или отодвигания сдерживающих сил или комбинации этих мер.

Для анализа «силового поля» необходимо:

- уточнить вопрос в контексте настоящей ситуации;
- уточнить вопрос в контексте желаемой ситуации;
- провести инвентаризацию движущих сил и сдерживающих факторов (ими могут быть люди, материальные средства, организация, среда и т.д.);
- перечислить силы, которые, возможно, могут устранить или нейтрализовать силы сопротивления или создать движущие силы.

Дополнительным инструментом, облегчающим проведение анализа силового поля, служит анализ заинтересованных сторон. В отличие от движущих сил или сил сопротивления, имеющих, как правило, прямое отношение к изменениям, представители так называемых «заинтересованных сторон» — конкретных лиц, групп или организаций, косвенно выигрывают или проигрывают от изменения ситуации. Эти «заинтересованные стороны» также

могут находиться как внутри, так и вне организации, и активная работа с ними может усилить непосредственные движущие силы перемен, или ослабить действие сил сопротивления.

Многие менеджеры недооценивают разнообразие, с которым люди могут реагировать на изменения в организации, какое положительное влияние эти изменения могут оказывать на отдельных людей и коллективы. Однако все-таки существует ряд достаточно универсальных методов преодоления сопротивления стратегическим изменениям.

Выделяют восемь факторов преодоления сопротивления изменениям (по Э.Хьюзу):

- ❖ Фактор 1: учет причин поведения личности в организации:
 - принятие во внимание потребностей, склонностей и надежд тех, кого затрагивают изменения;
 - демонстрация получения индивидуальной выгоды.
- ❖ Фактор 2: значение авторитета руководителя:
 - достаточный авторитет;
 - формальный или неформальный;
 - достаточность власти и влияния.
- ❖ Фактор 3: предоставление информации группе:
 - важная информация, относящаяся к делу.
- ❖ Фактор 4: достижение общего понимания:
 - общее понимание необходимости изменений;
 - участие в поиске и трактовке информации.
- ❖ Фактор 5: чувство принадлежности к группе:
 - общее ощущение причастности к изменениям;
 - достаточная степень участия.
- ❖ Фактор 6: авторитет группы для ее членов:
 - согласованная групповая работа для снижения противодействия.
- ❖ Фактор 7: поддержка изменений лидером группы:
 - привлечение к процессу изменений лидера из числа сотрудников (без отрыва от основной работы).
- ❖ Фактор 8: информированность членов группы:
 - открытие каналов связи;
 - обмен объективной информацией;
 - знание достигнутых результатов изменения.

Выделяют следующие универсальные методы преодоления сопротивления:

- информирование и общение;
- участие и вовлеченность;
- помощь и поддержка;
- переговоры и соглашения;

- манипуляции и кооптации;
- явное и неявное принуждение.

Один из наиболее распространенных путей преодоления сопротивления осуществлению стратегии заключается в предварительном информировании людей. Процесс информирования может включать в себя дискуссии один на один, групповые семинары или отчеты. На практике это осуществляется, например, путем проведения семинаров менеджером более высокого звена для менеджеров низших уровней. Программа общения или информирования может восприниматься как наиболее подходящая, если сопротивление стратегии основывается на неверной или недостаточной информации, особенно если «стратеги» нуждаются в помощи противников стратегических изменений при их осуществлении. Эта программа требует времени и усилий, если ее реализация связана с участием большого количества людей.

Если «стратеги» вовлекают потенциальных противников стратегии на этапе планирования, то они часто могут избежать сопротивления. Стремясь добиться участия в осуществлении стратегических изменений, их инициаторы выслушивают мнение сотрудников, вовлеченных в эту стратегию, и впоследствии используют их советы. Многие менеджеры очень серьезно относятся к вопросу участия персонала в осуществлении стратегии. Иногда это носит положительный характер, иногда — отрицательный, т.е. некоторые менеджеры считают, что сотрудники всегда должны принимать участие в процессе осуществления изменений, в то время как другие полагают это безусловной ошибкой. Обе позиции могут создавать ряд проблем для менеджера, так как ни одна из них не является идеальной.

Поддержка может осуществляться через предоставление свободного времени служащим для обучения новым навыкам, возможности быть выслушанным и получить эмоциональную поддержку. Помощь и поддержка особенно необходимы, когда в основе сопротивления лежит страх и беспокойство людей. Основной недостаток этого подхода заключается в том, что он требует большого количества времени, следовательно, является дорогостоящим и, тем не менее, часто терпит неудачу.

Еще один путь борьбы с сопротивлением заключается в стимулировании активных или потенциальных противников изменения. Например, менеджер может предложить сотруднику более высокую заработную плату в обмен на изменение рабочего задания. Переговоры уместны в том случае, когда ясно, что кто-то теряет в результате изменения и при этом может оказывать сильное

сопротивление. Достижение соглашения — сравнительно легкий способ избежать сильного сопротивления, хотя он, как и многие другие способы, может быть довольно дорогостоящим. Особенно в тот момент, когда менеджер дает понять, что готов идти на переговоры, чтобы избежать сильного сопротивления. В этом случае он может стать объектом шантажа.

В некоторых ситуациях менеджеры пытаются скрыть свои намерения от других людей при помощи манипуляций: избирательного использования информации и сознательного изложения событий в определенном, выгодном для инициатора изменений, порядке. Одна из наиболее распространенных форм манипуляции — кооптация. Кооптация личности подразумевает предоставление ей желаемой роли при планировании и осуществлении изменений. Кооптация коллектива — предоставление одному из его лидеров и кому-то, кого группа уважает, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений. Это не является формой участия, потому что инициаторы изменения стараются получить не совет кооптируемых, а только их поддержку. При определенных обстоятельствах кооптация — относительно дешевый и легкий способ добиться поддержки отдельного индивидуума или группы служащих; более дешевый, чем переговоры, и более быстрый, чем участие. Он имеет и ряд недостатков. Если люди чувствуют, что их просто дурачат, чтобы они не сопротивлялись изменениям, что с ними обращаются не на равных или им просто лгут, то их реакция может быть крайне отрицательной. Кроме того, кооптация может создать еще и дополнительные проблемы, если кооптированные используют свои возможности оказывать влияние на организацию и реализацию изменений путем, который не отвечает интересам организации. Другие формы манипуляции также обладают недостатками, которые могут оказаться еще более существенными. Большинство людей, вероятно, отрицательно воспримет то, что они считают нечестным обращением и ложью. Более того, если менеджер будет и в дальнейшем пользоваться репутацией манипулятора, то он рискует потерять возможность использовать такие необходимые подходы, как образование, общение, участие и вовлечение. Это может испортить его карьеру.

Менеджеры часто преодолевают сопротивление путем принуждения. В основном они заставляют людей смириться со стратегическими изменениями путем скрытой или явной угрозы (угрожая потерей работы, возможности продвижения и т.д.), реального увольнения, перевода на более низкооплачиваемую работу. Так же как и манипуляция, использование принуждения — это рискованный процесс, потому что люди всегда сопротивляются

навязанному изменению. Однако в ситуациях, когда необходимо быстро осуществить стратегию, и там, где она не пользуется популярностью, независимо оттого, как она осуществляется, принуждение может стать единственным вариантом для менеджера.

Успешная реализация стратегии в организации всегда характеризуется умелым применением целого ряда перечисленных подходов, часто в самых различных сочетаниях, и отличается двумя особенностями; менеджеры используют эти подходы с учетом их достоинств и недостатков и реалистично оценивают ситуацию.

Наиболее распространенной ошибкой менеджеров является использование только одного или ограниченного числа подходов независимо от ситуации.

Основные достоинства и недостатки различных методов преодоления сопротивления изменениям рассмотрим в табл. 9.3.

Таблица 9.3

Методы преодоления сопротивления изменениям

<i>Подход</i>	<i>Ситуации использования</i>	<i>Преимущества (достоинства)</i>	<i>Недостатки</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе	Если вам удалось убедить людей, то они будут помогать вам при осуществлении изменений	Подход может требовать очень много времени, если вовлекается большое количество людей
Участие и вовлеченность	Когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменения	Этот подход может потребовать много времени

Продолжение табл. 9.3

1	2	3	4
Помощь и поддержка	Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Ни один другой подход не срабатывает так хорошо при решении проблем адаптации к новым условиям	Подход может быть дорогостоящим, требовать большого количества времени и тем не менее потерпеть неудачу
Переговоры и соглашения	Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений	Иногда это является сравнительно простым (легким) путем избежать сильного сопротивления	Подход может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров
Манипуляции и кооптации	Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Этот подход может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления	Этот подход может породить дополнительные проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют
Явное и неявное принуждение	Когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой	Этот подход отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный способ, если люди остаются недовольными инициаторами изменений

9.2. Нововведения и управление ими. Формы отрицательного отношения к нововведениям. Мотивационные факторы, влияющие на поведение

Перестройка в организации может быть эффективной, если пользуется поддержкой людей, которых затрагивает. Добиться поддержки людей подчас бывает очень сложно. Менеджеры компаний далеко не всегда бывают уверены в том, что смогут обеспечить необходимую поддержку планируемых изменений. Из-за ошибок руководства даже существовавшая поддержка может превратиться в свою полную противоположность и заменится сопротивлением; в этой ситуации исправить положение бывает трудно.

Полезный общий метод получения поддержки и уменьшения сопротивления — пригласить людей активно участвовать во всех этапах перемен. Это помогает создать атмосферу, в которой люди чувствуют себя «владельцами» предложенных изменений: идея исходит не сверху и не от внешнего лица, а изнутри группы. Если дела идут плохо, группа не ищет виновника на стороне, а изучает причины и охотно помогает пересмотреть предложения.

Для того, чтобы заручиться поддержкой работников компании, менеджерам необходимо предпринимать некоторые действия и обратить внимание на следующие аспекты:

- привлечение внимания к необходимости изменений;
- получение поддержки для конкретных предложений;
- формирование личного состава участников процесса изменений;
- поддержка и создание неофициальной информационной сети;
- учет возражений против изменений.

Несомненно, существует безграничное количество методов, позволяющих привлечь внимание отдельных лиц и групп к необходимости перемен. Однако существуют два особо интересных и проверенных метода.

Наиболее эффективный способ возбуждения немедленного внимания — создание атмосферы беспокойства. В особых случаях состояние крайнего беспокойства, безусловно, эффективно — например, здание очень быстро очистят, если сообщить, что в него заложена бомба. Однако практика показывает, что длительное использование этого способа обычно приводит к тому, что люди в конечном итоге начинают игнорировать такие угрозы, особенно если предполагаемые события не происходят.

Несмотря на это, минимальная степень беспокойства эффективна как способ сделать людей более внимательными, который может действовать долго. Особенно успешная комбинация — использовать состояние беспокойства, чтобы привлечь внимание к конкретным нуждам, а потом продолжить выработку решений, отвечающих этим нуждам.

Второй метод — двухэтапный информационный процесс. Основная идея заключается в том, что изменения принимаются и эффективно осуществляются в результате эффекта стимулирования потока информации.

Данные исследований показывают, что люди, наиболее охотно экспериментирующие, приверженцы новшеств, обладают определенными характеристиками. Эти лица, которых называют «изоляты», часто имеют выраженную техническую направленность, много читают по своей конкретной теме, часто посещают встречи и конференции и путешествуют для ознакомления с новыми схемами. Они могут считаться в своей группе кем-то вроде «чудаков». Как ни странно, они редко непосредственно влияют на других членов своей группы. Тем не менее, за их деятельностью постоянно наблюдает второй тип лиц, которые обладают характеристиками, схожими с «изолятами», но обычно из-за широких интересов в других областях не имеющими достаточно свободного времени, чтобы экспериментировать и глубоко проверять новые методы. Этот тип, называемый «оценочный лидер», обладает значительным влиянием в группе и даже за ее пределами. Помимо того, что он обладает высокой технической квалификацией, он обычно занимает значительное социальное положение в обществе.

В обычном жизненном цикле принятия новых методов новая схема сначала изучается вместе с другими возможными вариантами «изолятом» и отбирается среди других альтернатив из-за своего технического превосходства. На следующей стадии «оценочный лидер» принимает новую идею, убедившись, что «изолят» хорошо во всем разобрался. Затем начинается «эпидемическая» фаза, когда последователи «оценочного лидера» также принимают новый подход. Таким образом, при перестройке обычно делается акцент на высокотехнических аспектах нового подхода, чтобы привлечь и убедить «изолятов» и «оценочных лидеров», которые при нормальных условиях должны помочь и оказать влияние на других членов группы.

Когда внимание аудитории разбужено, и возник интерес к изменениям в целом, должно появиться желание разработать конкретные предложения. Представляя информацию в поддержку выбора данного предложения, отдав ему предпочтение перед

альтернативными схемами, часто бывает необходимо упомянуть некоторые отрицательные аспекты в дополнение к положительным.

Аналогично следует представить положительные и отрицательные аспекты существующих или альтернативных схем. Этот метод многостороннего рассмотрения называют эффектом «прививки»; он ослабляет любые встречные предложения, которые могут возникнуть позднее. Опыт показал, что эффективно представить информацию для того, чтобы предложение «В» заменило предложение «А», можно по следующей схеме:

- представить полный список всех положительных и отрицательных аспектов «В»;
- упомянуть об очевидных и реальных недостатках «В»;
- описать подробно все недостатки «А»;
- указать главные положительные аспекты «А».

После представления положительных и отрицательных аспектов альтернативных предложений руководитель или менеджер должен сделать заключение, почему следует принять предложение «В», перечисляя ожидаемые выгоды, эффективность (т.е. его техническое и экономическое превосходство) и при возможности примеры успешного применения.

Даже в благоприятной ситуации трудно контролировать сборище или толпу людей. Имея дело с отдельными лицами или небольшими группами, иногда можно использовать членов группы для поддержки процесса изменений. Уравновешенные, уверенные в себе люди, обладающие определенной долей самоуважения, по видимому, могут влиять на тех, кто лишен этих характеристик. В свою очередь на людей с относительно высокой самооценкой сильнее действует информация оптимистического, а не пессимистического или негативного характера. Получить поддержку процесса изменений от таких людей менеджер может, привлекая их внимание к ожидаемым положительным результатам. Тогда они смогут поддержать предложения менеджера перед группой.

Информация об очень важных и актуальных вопросах больше и быстрее меняет отношения среди людей, когда «случайно услышана» или просочилась через неофициальные каналы, а не сообщается официально. Слухи, процветающие в отсутствие официальных сообщений, обычно ограничиваются неофициальными каналами, и противодействовать им часто можно, используя эти же каналы. Даже фундаментальная информация, например утверждающая, что будущее данной программы или подразделения очень неопределенно, сильнее влияет на отношения

людей, если распространяется неофициально, а не в официальных сообщениях руководства. Иногда, чтобы наверняка передать сообщение, следует использовать как официальные, так и неофициальные каналы.

Осуществляя изменения, важно уметь справляться с возражениями против них. В целом противников можно классифицировать как «обостряющих» и «уравнивающих». К «обостряющим» относятся люди, которые задают специфические, детальные вопросы, касающиеся процесса перестройки. Это обычно искренние противники, которые хотят, чтобы их убедили, что предложение обосновано, и воспринимают логические доводы.

«Уравнивающие» обобщают и расширяют рассматриваемую проблему. Их обычно довольно трудно убедить, так как их часто больше интересует форма собственных возражений, а не содержание.

Возражения и сопротивление переменам могут проявляться в разнообразных формах. Жесты, выражение лица или упорные попытки избежать дискуссий по данному вопросу с руководителем или менеджером могут играть очень важную роль и говорить больше, чем слова.

Чтобы успешно осуществить изменения, менеджеру необходимо уметь справляться с возражениями. Если возражения высказываются в процессе устной дискуссии, то руководителю следует придерживаться следующих правил:

- прежде всего, установите, кто присутствует на встрече и каковы их интересы;
- перечислите все моменты, которые необходимо решить, и согласуйте их с противоположной стороной;
- установите регламент дискуссии: требуется ли вынести решение немедленно, а если нет, то какой срок крайний;
- если решение требуется вынести немедленно, детально обсуждайте все моменты, давая участникам дискуссии достаточно времени для изучения всех аспектов и обеспечивая четкое понимание каждой детали;
- если дискуссия носит предварительный характер, то некоторых моментов можно коснуться лишь поверхностно, чтобы дать сторонам время рассмотреть или пересмотреть свой подход или позицию;
- подводите итог всех принятых решений или ключевых моментов, по которым обе стороны будут проводить отдельные совещания и встречи;

- если необходима дополнительная информация, то оговорите, кто, кого и в какой срок должен ее обеспечить;
- если необходимо провести дополнительную встречу, то сразу назначьте ее время;
- в дальнейшем в ходе переговоров придерживайтесь той тактики, которая должна помочь добиться наилучших результатов в создавшейся ситуации.

При проведении перемен столкновение с сопротивлением для менеджеров неизбежно. Сопротивление переменам — это естественная реакция людей на изменения. Часто менеджеры забывают о преградах, которые существуют на индивидуальном и организационном уровнях, делая ошибки, которые лишь усиливают сопротивление и осложняют процесс изменений.

Наиболее типичными ошибками являются:

- чрезмерное внимание к затратам;
- неспособность осознать выгоду;
- недостаток координации и кооперации;
- стремление избегать неопределенности;
- страх потери;
- осуществление перемен должно быть спланировано так, чтобы избежать большей части организационных и индивидуальных преград.

Основные принципы управления процессом изменений

Любое изменение — очень сложный процесс. Их осуществление — это совместная работа лидера, менеджеров и сотрудников организации. Залогом успеха проведения преобразований является следование принципам управления процессом изменений.

Существует несколько принципов управления процессом изменений, о которых необходимо непременно знать и помнить.

Во-первых, необходимо согласовать методы и процессы изменений с обычной деятельностью и управленческими процессами в организации.

Во-вторых, руководству следует определить, в каких конкретных мероприятиях, в какой степени, и в какой форме оно должно прямо принимать участие. Основным критерий — сложность выполняемых действий и их важность для организации.

В-третьих, необходимо согласовать друг с другом различные процессы перестройки организации.

В-четвертых, управление изменениями включает различные аспекты — технологические, структурные, методические, человеческие, психологические, политические, финансовые и иные.

Это, пожалуй, больше всего затрудняет обязанности руководства, поскольку в процессе участвуют специалисты, часто пытающиеся навязать свой ограниченный взгляд на сложную и многостороннюю проблему.

В-пятых, управление изменениями включает решения о применении различных подходов и способов вмешательства, которые помогают правильно начать, систематически вести работу, справляться с сопротивлением, добиваться поддержки и осуществлять необходимые перемены.

В организационной практике для планирования и осуществления преобразований применялось много разных особых систем. Они могут носить временный характер и прекращать свое существование после завершения нужных действий или составлять ядро будущей регулярной структуры.

За управление перестройкой организации или подразделения отвечает, прежде всего, руководитель этой организации или подразделения; он может решить лично взять на себя руководство определенными мероприятиями по осуществлению перемен. Во многих случаях организационная структура не меняется, не создается никаких специальных подразделений, и руководитель и его сотрудники определяют и реализуют предложения по изменениям, одновременно выполняя другие свои обязанности. Это неплохой подход, при условии, что он работает. При этом подчеркивается, что перестройка важна для управленческой иерархии и не будет рассматриваться как «побочное задание», выполняемое группой рядовых специалистов.

На практике, чтобы перестроиться, приходится пересматривать организационную структуру по ряду конкретных причин:

- обычная организационная структура может быть полностью ориентирована на текущее ведение дел и не рассчитана на какие-либо дополнительные задачи по техническим причинам или из-за высокой рабочей нагрузки;
- в существующей структуре, что очень важно, могут глубоко корениться негибкость, консерватизм и сопротивление переменам, и будет нереально ожидать, что она сможет инициировать изменения и управлять ими;
- в некоторых случаях желательно осуществлять перемены поэтапно или же проверять их в ограниченном масштабе до принятия окончательного решения;
- изменения могут начаться спонтанно в одной части организации, и руководство может решить поддержать их, но расширять постепенно.

Существует несколько форм систем для проведения изменений в организации:

- специальные проекты и задания;
- целевые и рабочие группы;
- эксперимент;
- показательные проекты;
- новые организационные подразделения;
- новые формы организации труда.

Специальные проекты и задания являются очень популярной формой проведения изменений. Лицу или подразделению в пределах существующей структуры дается дополнительное специальное задание временного характера, выделяются дополнительные ресурсы, но в основном он должен пользоваться тем, что уже есть в существующей структуре. Для мобилизации ресурсов и принятия решений, которые выходят за пределы его компетентности, руководитель проекта должен обращаться к генеральному управляющему, который его назначил. Это фактически переходная система между обычной и особой структурой.

В качестве временных структур часто используют целевые и рабочие группы. Их применяют либо на одном этапе процесса (например, чтобы установить необходимость в изменениях и разработать альтернативы), либо на протяжении всего процесса для его планирования и координации.

Отбор членов временной группы чрезвычайно важен. Они должны иметь возможность и желание сделать что-то с проблемой, находящейся в центре перемен, иметь время для участия в работе группы. Срок действия группы также должен быть определенным. Насколько возможно, следует определить ожидаемый результат работы группы. Он должен быть непосредственно связан с проблемой и измерим.

Новые организационные подразделения часто создаются, если руководство решило продолжать изменения (например, разработать методологию и начать предоставление маркетинговых услуг) и постановило, что с самого начала нужно привлечь к их осуществлению соответствующие ресурсы и средства. Такое бывает, как правило, если необходимость в переменах хорошо документирована, а их важность оправдывает неполное использование ресурсов, что вполне может случиться в начальный период после организации подразделения.

Новые формы организации труда включают людей, участвующих в реорганизации и перестройке своей работы. Внешний консультант, менеджер или рядовой специалист может

действовать как катализатор, но лишь сама группа решает, какая ей нужна схема организационной структуры. Этот подход подчеркивает большую важность групповой работы в сравнении с индивидуальной и накладывает большую ответственность на группу, уменьшая необходимость в традиционном активном надзоре.

При использовании модели переходного периода переход к переменам осуществляется методом «прорыва». В рамках этой модели (модели «прорыва») перемены рассматриваются как процесс передвижения организации от настоящего положения к желаемому будущему положению, которое определяется руководством организации.

Модели перемен: модель переходного периода и модель постепенного наращивания

Перемены, конечно, не являются гладким процессом. Неизбежны противостояния и проблемы. Период времени между настоящим статусом и желаемым в будущем является переходным, и, как правило, содержит в себе отдельные черты, как настоящего, так и будущего периодов (рис. 9.4).



Рис. 9.4. Модели перемен: «модель переходного периода» и «модель постепенного наращивания»

Ключевой элемент модели переходного периода — анализ и прогноз ситуации. Чтобы удостовериться, что перемены воплощаются в жизнь, управляющие четко должны понимать настоящее положение организации, ее будущее положение и те противостояния и проблемы, которые могут мешать процессу перемен (рис. 9.5).



Рис. 9.5. Проблема сопротивления переменам

Только благодаря активной оценке настоящего положения управляющие могут составить реальный и выполнимый план действий для достижения поставленных целей и задач. Конкретные акции сегодня позволят организации выявить любое внутреннее сопротивление или, наоборот, готовность к переменам. При оценке реального состояния можно использовать различные подходы и методики. Важно только, чтобы эти подходы и методики действительно были направлены на решение задачи оценки организации и ее способности выполнять целевые функции, а не ограничивались подменой процедур оценки организации в целом процедурами описания отдельных ее компонент, т.е. ориентировались бы на использование «инновационных» методологических подходов в противовес традиционным. При этом руководство и менеджеры уже сейчас знают, в каком направлении следует двигаться. По сути, использование модели переходного периода (или прорыва) означает, что должна быть подготовлена почва для будущего положения, и должны быть разработаны детальные план и программа для проведения перемен.

Все, что создает трудности для достижения цели, считается сопротивлением. Существует две формы сопротивления: систематическая (возникает из-за недостаточной осведомленности, информации, навыков и возможностей) и поведенческая (проистекает от реакций, восприятия и оценок людей, которых затрагивают перемены).

Для преодоления систематической формы сопротивления при управлении процессом перемен необходимы соответствующие программы учебно-консультационной поддержки деятельности «агентов перемен» — руководителей организаций, инициирующих и управляющих новыми проектами, программами и инициативами. Однако гораздо более трудная задача стоит перед теми из руководителей процесса перемен, которые встречают открытые, скрытые или полукрытые формы поведенческого сопротивления. В этом случае особенно важны хорошо организованные формы

вовлеченности персонала в процессы управления изменениями. Для выявления данных форм сопротивления может быть полезным выявление так называемых «заинтересованных сторон» или стейкхолдеров (stakeholders) — отдельных людей, групп или организаций. При этом следует помнить о том, что заинтересованные стороны могут быть как у перемен (или их сторонников), так и у сторонников сопротивления переменам.

Можно отметить, что модель переходного периода может быть очень эффективна для таких организаций, где руководство имеет видение будущего положения организации и готово к активным действиям относительно внешнего мира.

Если управляющий не имеет четкого и ясного представления о желаемой в будущем модели, то он может воспользоваться *моделью постепенного наращивания*. Эта модель управления переменами позволяет осуществлять перемены шаг за шагом, корректируя свои действия на каждом этапе. При ее использовании организация предпринимает некоторые пробные, экспериментальные шаги, освещая подробно каждый сделанный шаг. Используя свежую информацию для совершения следующего шага, организация продолжает работать по подобной схеме до момента, когда желаемая модель была бы окончательно спроектирована и модель переходного периода (прорыва) стала бы возможной для реализации.

Чтобы понять, как выглядит эта модель, надо взглянуть на рисунок «модели перемен». «Постепенное наращивание» изображено ломанной кривой. Началом кривой, также как и в модели переходного периода, является текущее состояние, а завершением — будущее положение. Руководством или менеджерами, которые управляют процессом перемен, совершается резкое, но незначительное изменение — шаг (каждый залом кривой). На протяжении некоторого времени происходит наблюдение и анализ за ситуацией после сделанного шага, поэтому наклон кривой никак не изменяется. В случае положительного эффекта после проведения изменения (шага), осуществляется следующее изменение (шаг). Таким образом, пошаговое изменение будет проходить до тех пор, пока у руководства не появится четкого видения положения организации в будущем. В результате формирования ясного представления о будущем состоянии организации руководство может осуществить прорыв к намеченным целям (последний залом кривой) и таким образом завершить процесс проведения перемен в организации. В итоге ломанная кривая достигнет той же точки (будущее положение), что и прямая кривая, изображающая модель переходного периода.

Преимущества модели «постепенного наращивания»:

- модель «постепенного наращивания» позволяет избежать очень многих ошибок при проведении перемен. Изменения происходят поэтапно, поэтому каждое изменение подвергается тщательному анализу, и все возникшие проблемы и ошибки устраняются в процессе анализа;
- при использовании данной модели руководителям и менеджерам легче преодолеть или снизить возникающее как следствие изменений противостояние и сопротивление со стороны сотрудников;
- в случае высокой неопределенности ситуации модель позволяет сократить риски принятия решений. Действия осуществляются последовательно в несколько шагов. На каждом шаге можно провести коррекцию планов действий и стратегии изменений с учетом изменения окружающей среды;
- позволяет осуществить прорыв наиболее эффективным способом, с наименьшими негативными последствиями для руководства, персонала и организации в целом;
- модель дает возможность выработать цели, которым должна следовать организация, и создать видение будущего положения организации.

Как правило, отсутствие четкого видения будущего положения возможно в двух случаях.

Во-первых, когда организация или система является достаточно сложным механизмом, ее внешняя среда подвергается серьезным изменениям, а при этом политика организации не ясна, или даже не ясно, каких организационных форм необходимо придерживаться.

Во-вторых, когда нет четко поставленных или согласованных целей, только рассеянная власть и конфликты, которые препятствуют определению целостной картины или подхода.

Однако, в этом случае организация постоянно находится в состоянии переходного периода: постоянными остаются только изменения. Это не означает, конечно, что не нужна стратегия ведения перемен, но означает то, что стратегии должны быть гибкими, позволяя руководителям и менеджерам выбрать наиболее приемлемый подход. Стратегии должны содержать вариации и альтернативные сценарии и включать в себя план действий в непредвиденных обстоятельствах по ожидаемым случайностям.

Модель «EASIER» — модель управления изменениями. EASIER переводится с английского как «проще», а как аббревиатура расшифровывается следующим образом:

Envisioning — создание видения,
 Activating — активация,
 Supporting — поддержка,
 Implementing — внедрение,
 Ensuring — обеспечение,
 Recognizing — одобрение, признание.

Данная модель используется для анализа стратегии, она применима в ситуации любой сложности, связанной с изменениями.

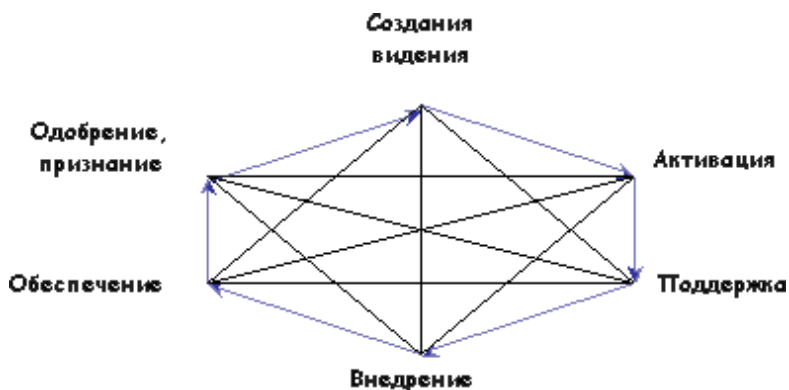


Рис. 9.6. Модель «EASIER»

Данная модель состоит из шести элементов (рис. 9.6). Первые три элемента, EAS, в большей степени поведенческие. Элементы IER скорее связаны с вопросами системы и процессов. Все они взаимосвязаны, что и объясняет соединяющие их линии.

Для того чтобы провести изменение, необходимо определить проблему. Когда проблема ясна, становится понятно, что и в какой области нужно менять. Но этого недостаточно для проведения преобразований. Необходимо определить как, каким образом и для чего нужно осуществлять изменения, т.е. создать видение того, что должно получиться после осуществления изменений. Если изменения носят координальный характер и должны затронуть многих, то необходимо донести до каждого, кто будет вовлечен в процесс изменения, новое видение ситуации. Само по себе видение при этом может быть вполне обоснованным и широко распространенным в организации, но расстояние между тем, что происходит в настоящий момент, и будущим организации, какое оно должно быть согласно видению, может быть слишком велико. Тогда здесь требуется сформулировать видение, которое теснейшим образом было бы связано с общекорпоративным видением.

При реализации данного элемента модели важным условием является формирование понятного и заслуживающего доверия видения (представления), которое показывает, как будет выглядеть эта часть организации после проведения изменений.

Если только один человек понимает видение и верит в него, это приемлемо для диктатора, но не для лидера. Здесь применение силы может иметь множество негативных последствий. Стадия активации призвана вызвать приверженность других участников процесса новому видению, так, чтобы оно получило широкое признание. Причины этого заключаются в том, что в этом случае становится легче мотивировать сотрудников к эффективному осуществлению изменений. Снижается уровень их сопротивления, так как создание приверженности является одним из проявлений участия. Если люди верят, что проведение изменений стоит того, чтобы их поддерживать, им гораздо легче принимать какие-либо негативные их стороны.

Лидер, которым в данном случае является человек, занимающийся проведением изменений, не должен думать, что приверженность возникает после простого объявления или опубликования служебной записки. Он должен запустить своеобразную «волну»: внушить эту идею ключевым менеджерам, чья помощь необходима при осуществлении изменений, которые, в свою очередь, повлияют на своих подчиненных, и, таким образом, никто не останется в стороне.

Этот процесс можно эффективно начать с серии встреч, на которых сам лидер объяснит видение и планируемые изменения, с помощью которых предполагается претворить это видение в жизнь. Если изменения очень масштабны, такие встречи вполне можно проводить на разных уровнях организации, тогда они будут представлять собой некий каскад. Как правило, привлечение сотрудников к таким встречам таит в себе множество возможностей: это и работа с их персональной заинтересованностью, и возможность получить определенные идеи относительно деталей проведения изменений. Нельзя только забывать, что мотивация может измениться в процессе деятельности, и, таким образом, само вовлечение сотрудников в осуществление некоего проекта может способствовать созданию приверженности.

Здесь необходима ясная стратегия коммуникаций, которая использовала бы все внутриорганизационные средства информации. Многое здесь зависит и от лидера, и, в конечном счете — от всех основных людей, вовлеченных в процесс. Они должны просто жить этим видением, вспоминать о нем по любому формальному или неформальному поводу, спрашивать других

об их мнении на этот счет и, прежде всего, вести себя соответствующим образом.

В процессе проведения изменений, особенно если это проведение связано со значительными изменениями для организации, ключевой функцией лидера будет оказание поддержки тем, кто оказывается вовлеченным в этот процесс. Это подразумевает: эмоциональную поддержку, когда каждому из участвующих необходимо показывать его важность для всего дела; поддержку с точки зрения необходимых ресурсов, позволяющую удалить все реальные препятствия развитию проекта; и моральную поддержку, дающую возможность показать людям свою уверенность в их способности выполнить возложенные на них задачи.

Другой стороной этого вопроса будет тщательный отбор людей на различные роли в проведении изменений. При этом нужно принимать во внимание сильные и слабые стороны сотрудников, обеспечивать дополнительное обучение и тренинги для тех, кому необходимо развивать какие-либо навыки для успешного выполнения порученных задач.

Под внедрением подразумевается процедура разбиения процесса проведения изменений на множество отдельных действий, которые необходимо предпринять для осуществления этих изменений, а также «встраивание» результатов изменений в другие процессы менеджмента.

Процедура разбиения включает в себя:

- средства преобразования изменений в детальные действия и задачи;
- обеспечение того, что все бюджеты и краткосрочные планы составляются именно исходя из планируемых изменений;
- механизмы измерения прогресса.

Изменения могут очень сильно различаться по своей сложности. Но, независимо от уровня сложности изменений, задача планирования их проведения крайне важна, она часто требует привлечения большого числа менеджеров и специалистов, как для идентификации задач, так и для поисков путей их решения. Часто слишком мало внимания уделяется необходимости планирования времени и денежных ресурсов, необходимых для проведения изменений. Если соответствующие приготовления относительно требуемых денег и времени не будут сделаны, то весь процесс проведения изменений может провалиться.

Для проведения очень сложных изменений особенно эффективен сетевой анализ.

Никакие действия, даже если они абсолютно верны, не будут происходить только потому, что они зафиксированы письменно или потому что кто-то сказал, что они должны быть осуществлены. Стадия обеспечения включает в себя наблюдение и контроль. Планы проведения изменений обеспечивают некий каркас, в рамках которого необходим контроль — как для гарантии собственно осуществления запланированных действий, так и для подтверждения соответствия результатов этих действий нашим ожиданиям.

Как организация может убедиться, что запланированные действия действительно осуществляются? Единственный ответ — нужно иметь систему наблюдения и активно ее использовать. Если какое-либо действие занесено в график работ или в план действий, лидер имеет полное право ожидать, что это действие будет выполнено. Если каждый работник организации будет знать, что такие системы наблюдения существуют, он с меньшей вероятностью будет делать ошибки по каким-то незначительным причинам.

Одна из частей процедуры контроля происходит из бюджета. Регулярное сопоставление произведенных работ с планом и анализ отклонений указывают на направление, в котором движется организация. Все менеджеры могут ясно видеть, насколько они близки к плановым нормам прибыли, и принимать необходимые меры по исправлению неблагоприятных ситуаций. Принципы бюджетного контроля, конечно же, всем известны достаточно хорошо.

Последним шагом этого процесса является необходимость признания заслуг тех, кто помогает успешному проведению изменений. В рамках этого этапа могут выплачиваться премии и надбавки к зарплате ключевым сотрудникам, проводиться интервью с их менеджерами там, где их роль обсуждалась и им была вынесена благодарность, а также использоваться другие поощрения. Это может быть сделано в масштабе всей организации. Можно выразить благодарность отдельным людям и подразделениям. И, самое главное, эта благодарность должна быть искренней, вы сами должны осознавать важность их помощи. Тогда это будет работать.

Руководители имеют в своем распоряжении разнообразнейшие методы вмешательства, с помощью которых они способны облегчать развитие и изменения в отдельных людях, группах и организациях.

Мониторинг и контроль является важной составляющей частью процесса управления переменами. Осуществлять постоянный мониторинг необходимо для любого члена

организации. Руководство должно не только непосредственно управлять и осуществлять проведение изменений, но и помогать организации в преодолении трудностей, которые могут возникать в процессе перемен.

В любых источниках информации способы помощи в осуществлении изменений описываются независимо друг от друга. Однако лишь очень редко один частный метод или подход позволяет успешно осуществить перестройку в организации. Во многих случаях руководителям и менеджерам приходится использовать несколько способов вмешательства. Опытные руководители гибко используют методы вмешательства для поддержки изменений и применяют одновременно несколько методов, если это целесообразно.

При выборе подхода к решению проблемы и осуществлению организационных изменений обычно подчеркивают разницу между «закрытыми» и «открытыми» проблемами, которые испытывает организация. В зависимости от этой классификации руководитель и менеджеры выбирают комплекс наиболее подходящих, по их мнению, методов.

«Закрытая» проблема имеет единственное решение, которое можно найти с помощью логического проблемного анализа и таких методов решения проблем, как анализ затрат и результатов и вычисление точки безубыточности. На такую проблему не влияет, кто работает в данном организационном подразделении, и все, что нужно для ее решения, находится под прямым контролем того, кто ею занимается. После того как решение найдено и осуществлено, обычно проблема «закрывается».

«Открытая» проблема имеет несколько возможных решений, на возникающие вопросы нет четкого ответа. Например, могут появляться претензии к качеству изделия, хотя с технической стороной все вроде в порядке. Причины неясны, и на проблему влияют как работники подразделения, имеющего проблемы с качеством, так и тот, кто ее решает. Проблема широка, многогранна и зависит от того, как к ней относиться. Необходимо найти и осуществить решение, которое будет одновременно технически правильным и при этом пользоваться поддержкой и признанием людей, которые должны работать для получения желаемого результата. Это можно сделать только на основе их искреннего желания сотрудничать и чувства долга. Следует начать процесс решения проблемы (осуществления изменений), вовлекая тех, кто «владеет» проблемой, используя методы, которые сделают возможным это участие. Это может быть один из методов, описанных выше, или другой метод. Обычно требуется длительное время и постепенность в подходе. Руководство должно

продемонстрировать искреннее желание устранить все причины проблемы, если даже это его собственные ошибки.

Руководители и менеджеры должны очень осторожно оценивать, относиться ли к проблеме управления как к «закрытой» или «открытой». Проблема, которая на первый взгляд кажется «закрытой», в действительности может оказаться «открытой». Решение, казалось бы, технически простое и оправданное, может затрагивать интересы людей неожиданным образом, и проблема «открывается».

Вопросы для самоконтроля

1. Организационное развитие?
2. Достоинства и ограничения организационного развития?
3. Почему возникают силы сопротивления организационным изменениям и какова природа этих сил?
4. Основная идея модели управления организационным развитием?
5. Ситуационные факторы оказывающие влияние на выбор стратегии изменений?
6. Примеры факторов, которые могут привести к положительным и отрицательным последствиям при реализации изменений?
7. В чем заключается роль руководителя при реализации изменений?
8. Причины по которым работники оказывают сопротивление изменениям?
9. Что необходимо делать для снижения противодействия работников?
10. Чем вреден и полезен стресс для личности?
11. Подходы к преодолению сопротивления организационным изменениям?

Раздел 10. Персональное развитие в организации

Персональное развитие в организации:

личность;
типы личности;
самосовершенствование;
механизмы воздействия на личность;
структуры личностного роста;
теории развития личности;
концепции развития личности.

10.1. Развитие личности в организации. Три теории развития личности – концепции Э. Эриксона, А. Шиху, Д. Левинсона

Личность — своеобразное интегрирующее начало, придающее ее поведению необходимую последовательность и устойчивость. ***Личность есть некое организованное и организующее целое (структура) относительно постоянных свойств (черт), динамически развивающихся из врожденных задатков индивида во взаимодействии с жизненной средой.*** Данное определение содержит две главные составные части, о которых в дальнейшем пойдет речь: *структуру* (строение) личности и ее *динамику* (личностный рост).

Личность — очень сложное образование. Число ее свойств (черт) в русском языке превышает 1500. Все они взаимосвязаны, но их взаимные различны. Можно ли привести в единую систему это множество черт?

На этот вопрос ученые отвечают по-разному. Поскольку в настоящее время нет однозначного определения личности и единой, признанной всеми структуры личности, постольку нет и однозначного ответа на вопрос о том, как происходит ее становление. Представители разных направлений с учетом того, что оказывается в центре их внимания, и по этому вопросу имеют различные воззрения.

Очень коротко остановимся на перечислении и особенностях основных направлений еще раз.

Психодинамическая теория. Его основоположник австрийский ученый Зигмунд Фрейд (1856-1939), главным источником развития личности считал врожденные биологические

факторы (инстинкты), порождающие энергию *либидо* (влечение, желание). Эта биологическая энергия направлена как на продолжение рода (сексуальное влечение), так и на разрушение (агрессия). По Фрейдю, происходит сложное динамическое взаимодействие между инстинктами и влечениями, с одной стороны, и мотивами, сознанием, морально-этическими императивами – с другой. Это взаимодействие и регулирует поведение человека, причем главенствующая роль принадлежит бессознательному. Такое объяснение послужило основанием для обозначения целого направления в теории личности – психодинамического (психоанализ).

Психоаналитическая теория. Швейцарский психолог Карл Густав Юнг (1875 – 1961) создал свой вариант психоаналитического учения – аналитическую психологию. Структура личности, по мнению Юнга, состоит из трех частей: индивидуального бессознательного, коллективного бессознательного и сознания.

Индивидуальное бессознательное – хранилище подавленных, вытесненных из сознания мыслей, чувств, воспоминаний.

Коллективное бессознательное – обусловлено генетически, является своего рода памятью поколений. В нем сосредоточен исторический опыт человечества, представленный в психике родившегося ребенка в виде архетипов, наследуемых от предков.

Большой заслугой К. Юнга считается разработка типологии личности по двум ориентациям: экстраверсия – интроверсия, а так же выделение четырех психических процессов: мышление, чувствование, интуиция, ощущение.

Интроверты обращают внимание на внутреннее состояние своей души, строят свое поведение исходя из собственных идей, норм, убеждений. Им свойственна повышенная, порой не имеющая оснований тревожность по поводу даже малейших житейских проблем, своего здоровья, высокая чувствительность и повышенная чуткость к опасности.

Экстраверты ориентированы на внешнюю сторону душевных устремлений, они прекрасно ориентируются во внешнем мире, в своей деятельности исходят из его норм и правил поведения. Им свойственны общительность, инициативность, гибкость поведения, умение найти свое место в обществе и приспособиться к его требованиям. Предметы и явления, объекты внешнего мира интересуют их больше, чем собственный внутренний мир.

Психические качества экстравертов и интровертов, сосуществуют в каждом человеке, в его душе. Превалирование одних из них определяет конкретный психологический тип

личности. По мнению Юнга, архетип «самость» связан не только с типологией личности (экстраверт – интроверт), но и с четырьмя основными психическими процессами – мышлением, чувствованием, интуицией и ощущением. У каждого человека доминирует тот или иной процесс, который в сочетании с интроверсией или экстраверсией индивидуализирует путь развития человека.

Индивидуальная теория. Целостность и уникальность личности, ее неповторимая индивидуальность – краеугольный камень индивидуальной психологии, основоположником которой считается австрийский психиатр и психолог Альфред Адлер (1870-1937). По Адлеру не врожденные инстинкты, а чувство общности с другими людьми, ориентация на них определяет все их поступки и поведение. Основные составляющие индивидуальной психологии по Адлеру:

- чувство неполноценности и компенсация;
- стремление к превосходству;
- стиль жизни;
- творческое «Я»;
- общественный интерес;
- фиктивный финализм.

Комплекс психологической неполноценности развивается с детства в основном по трем причинам:

- из-за дефекта того или иного органа;
- чрезмерной опеке родителей;
- отвержение со стороны родителей.

Как реакция на комплекс психологической неполноценности у человека может развиваться *стремление к превосходству*, выражающееся в тенденции преувеличивать свои физические или интеллектуальные способности. Оно, по мнению Адлера, - фундаментальный закон человеческой жизни. Великое стремление вперед, по мнению Адлера, по своей природе универсально, оно является общим для всех как в норме, так и в патологии. *Стиль жизни*, с точки зрения Адлера, закрепляется в возрасте 4-5 лет и впоследствии почти не поддается радикальным изменениям. Стиль жизни тесно связан с чувством общности. При развитом чувстве общности неуверенные в себе дети меньше ощущают свою ущербность, так как они могут компенсироваться при помощи сверстников.

Творческое «Я» выступает в качестве активного принципа жизни индивида, является самой главной конструкцией адлеровской теории личности. Смысл творческого «Я» в том, что

каждому человеку предоставляется возможность свободно создавать собственный стиль жизни, быть хозяином своей судьбы.

Общественный интерес формируется в социальном окружении, прежде всего в семье. Воспитывать в ребенке чувство сотрудничества и взаимопомощи со своими сверстниками можно лишь на основе личного опыта. Нормальные отношения с мужем, с другими детьми, с соседями и близкими служат образцом подражания для ребенка. Этим самым создаются наилучшие условия для формирования у детей общественного, социального интереса.

Фиктивный финализм проявляется в стремлении человека к достижению поставленных жизненных целей. Если они чрезмерны, то человеческая деятельность превращается в фикцию. Фиктивную цель не возможно ни проверить, ни подтвердить, но сам принцип имеет в жизни человека большое значение. Следуя ему, человек стремится достичь высоких результатов в своей деятельности, более эффективно решает какие-то жизненные проблемы.

Поведенческая теория. В поведенческой теории личности разрабатываются два направления – рефлекторное и социальное. Рефлекторное разрабатывалось одним из сторонников классического бихевиоризма Б. Скиннером. Основоположниками социального являются американские исследователи А. Бандура и Дж. Роттер. Как в том, так и в другом направлении было принято за аксиому: основным источником развития личности является среда, в личности нет ничего от генетического или психического наследования, т.е. личность – продукт научения, психологические же свойства – это обобщенные поведенческие рефлексы и социальные навыки.

Гуманистическая теория. В гуманистической теории личности выделяют два основных направления – клиентцентрическое и мотивационное. Основоположник первого американский психолог и психотерапевт Карл Ренсом Роджерс (1902-1987). В зарубежной психологии клиентцентрическое (от слова «клиент») направление называют так же феноменологическим. Второе – мотивационное направление связано с именем выдающегося представителя гуманистической психологии Абрахама Харольда Маслоу (1908-1970). Основная идея Роджерса и Маслоу в том, что человек от природы изначально способен к самосовершенствованию, личностному росту.

Клиентцентрическое направление. Его сторонники считают, что в психике человека заложены две врожденные тенденции: стремление к самоактуализации и контроль за своим развитием. Таким образом, человек в силу своей собственной природы является активным и самореализующимся субъектом.

Человек по своей природе ориентирован на движение вперед к конструктивным целям и реализацию своего природного потенциала. Основные условия, при которых происходит самоактуализация личности - принадлежность к группе и самоуважение.

Мотивационное направление. Маслоу описывал человека как «существо желающее», которое редко достигает состояние полного, завершающего удовлетворения. Маслоу предположил, что все потребности человека – врожденные и в мотивационной сфере образую иерархическую систему приоритетов.

Когнитивная теория. Её основоположник американский психолог Джордж Александр Келли (1905-1967). Согласно Келли, основным источником развития личности является социальное окружение, а поведение детерминировано познавательными процессами индивида. Основным понятием когнитивной теории личности является *конструкт*, отражающий особенности познавательных процессов индивида (восприятие, представления, память, речь, мышление). Благодаря конструктам человек устанавливает межличностные отношения и познает мир. *Личностные конструкты* – своеобразные классификаторы нашего восприятия других людей и самого себя.

Когнитивная теория личности исходит из положения о том, что познавательные процессы и интеллектуальные способности оказывают решающее значение на поведение человека. Люди воспринимают мир и интерпретируют его при помощи своих личностных конструкторов.

Деятельностная теория. Она получила наибольшее распространение в отечественной психологии. У ее истоков стоят А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн, К.К. Платонов, Б.Г. Ананьев, Б.М. Теплов и другие исследователи. Согласно ей главным источником развития личности является деятельность, т.е. сложная динамическая система взаимодействий субъекта с миром, под влиянием которой формируются свойства личности. Согласно С.Л. Рубинштейну и Б.Г. Ананьеву, исходными характеристиками человека как субъекта деятельности являются сознание (отражение объективной действительности) и деятельность (преобразование действительности). Именно деятельность, понимаемая как сложная динамическая система взаимоотношений с миром, краеугольным камнем в формировании свойств личности.

Диспозиционная теория. В основе диспозиционной теории (от англ. disposition – предрасположенность) лежат две идеи. Первая состоит в том, что люди в различных ситуациях предрасположены реагировать определенным образом (т.е.

демонстрируют определенное постоянство поступков, мыслей и эмоций независимо от времени, событий и жизненного опыта). Вторая идея - существуют индивидуальные различия между людьми, описанные в дифференциальной психологии.

Эти различия порождаются многочисленными сложными взаимодействиями между наследственностью индивида (биологической подструктурой личности) и внешней средой. У истоков дифференциальной психологии среди отечественных ученых стояли такие прославленные физиологи, как И.М. Сеченов, И.П. Павлов, психологи В.Д. Небылицин и В.М. Теплов. Их трудами было доказано существование тесной взаимосвязи между физиологическими свойствами нервной системы и психологическими (темперамент, способности и др.).

Из сказанного следует, что в педагогике и психологии по проблеме личности и ее развития имели место такие направления:

Биологическое. Представители которого считают личность сугубо природным существом и объясняют все поведение человека действием присущих ему от рождения потребностей, влечений и инстинктов. Человек вынужден подчиняться требованиям общества и при этом постоянно подавлять естественные потребности. Неудовлетворение естественных потребностей он замещает занятиями каким-либо видом деятельности;

Социологическое. Представители этого направления считают, что хотя человек рождается как существо биологическое, однако в процессе своей жизни он постепенно социализируется благодаря влиянию на него тех социальных групп, с которыми он общается. Чем ниже по уровню развития личность, тем ярче и резче проявляются у нее биологические черты, прежде всего инстинкты обладания, разрушения, половые и т.п.;

Биосоциальное. Представители этого направления считают, что психические процессы (ощущение, восприятие, мышление и др.) имеют биологическую природу, а направленность, интересы, способности личности формируются как явления социальные.

Современное. Современная педагогическая наука рассматривает личность как единое целое, в котором биологическое неотделимо от социального. Изменения в биологии личности сказываются не только на особенностях ее деятельности, но и на образе жизни. Однако решающую роль играют те мотивы, интересы, цели, т.е. результаты социальной жизни!

Какие же факторы оказывают влияние на развитие личности?

Под развитием личности понимается совершенствование механизмов психики, обеспечивающих личностные проявления человека. В индивидуальной жизнедеятельности, которая предопределяется необходимостью удовлетворения потребности,

устойчивость восприятия является фактором накопления опыта. Под определенную потребность человека суммируются его чувственно-эмоциональные внутренние реакции, отношение к образу внешнего в разных циклах жизнедеятельности, "рисунки" поведения и образы внутреннего (внешнего) состояния. Это возможно лишь за счет памяти, фиксации следов внутреннего и внешнего воздействия образов на структуры мозга, где сохраняются следы восприятия, корректируемые в зависимости от внимания и оценки их внутренней занятости.

Обоснованность теоретических выводов и ценность практических рекомендаций по решению частной проблемы зависит от правильного понимания тех явлений и процессов, которые по отношению к ней носят более общий характер. Исходя из этого системного принципа, перед решением задач и проблем развития персонала следует определить понятия. Начнем с термина «развитие» (табл.10.1).

Исходя из анализа определений (табл. 10.1), понятие «развитие» используется в различных смысловых значениях и может характеризоваться:

- *объектом* исследования, представляющим совокупность функционально связанных между собой элементов, связей, зависимостей, изменяющихся с преобразованием во внутреннем строении, структуре; развитие происходит процессуально в определенных условиях взаимодействия с «соседними системами»;
- *структурой* (механизмом) с определенным количеством составляющих элементов, порядком их расположения и качественными изменениями в процессе развития;
- *источником* развития, возникающим в результате противоречий между старым и новым;
- *формой* развития, проявляющейся в эволюционной (медленным, постепенным, качественным изменением) и революционной (внезапно, резко, скачкообразно) сменах качественных характеристик в структуре объекта;
- *направленностью* — прогрессивной и регрессивной;
- *динамикой* — времени и темпов роста.

Таблица 10.1

Сравнение определений понятия «развитие» используемых различными авторами

Определение	Источник	Ключевые слова
1 Развитие человеческих ресурсов означает умелое обеспечение и организацию процесса научения в целях достижения организацией поставленных целей, чтобы через совершенствование навыков и умений, расширение объема знаний, повышение компетентности, способности к обучению и энтузиазма сотрудников на всех уровнях организации происходили непрерывный организационный и личностный рост и развитие.	2 Управление эффективностью и качеством: Модульная программа / Пер. с англ.; Под ред. И.Прокопенко, К.Порта: В 2-х ч. М.: Дело, 2001. - Ч. 2. - с. 18.	3 Умелое обеспечение и организация процесса научения
Развитие персонала — совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом организации в области обучения персонала, его переподготовки и повышения квалификации. Эти мероприятия охватывают вопросы профессиональной адаптации, оценки кандидатов на вакантную должность, текущей периодической оценки кадров, планирования деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения кадров, работы с кадровым резервом. Вопросы организации изобретательской и рационализаторской работы в организации.	Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибалова. – М.: ИИФРА-М, 1998. - с. 299	Совокупность организационно-экономических мероприятий
Развитие кадров является кадрово-экономической функцией, которая направлена на то, чтобы содействовать членам рабочего коллектива всех иерархических ступеней в овладении квалификацией, необходимой для выполнения настоящих и будущих профессиональных требований. Оно	Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике. – М.: Междунар.	Является кадрово-экономической функцией

Продолжение табл. 10.1

1	2	3
<p>подразумевает содействие развитию индивидуальных склонностей и способностей работников, особенно с учетом изменений характера деятельности и с учетом интересов производственных и индивидуальных целей. Развитие кадров осуществляется как процесс, происходящий в ходе определенной последовательности действий с учетом поставленных целей, т. е. улучшения производственного потенциала членов предпринимательства.</p>	<p>отношения, 1997. - с. 243</p>	
<p>Развитие персонала т. е. проведение мероприятий, способствующих полному раскрытию личностного потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельность организации.</p>	<p>Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. – М.: Юристъ, 1998. – с. 190</p>	<p>Раскрытие личностного потенциала работников и рост их способностей</p>
<p>Развитие — высший тип движения, изменения материи и сознания, переход от одного качественного состояния к другому, от старого к новому. Развитие характеризуется специфическим объектом, структурой, источником, формами, направленностью. Развитие не просто изменение а преобразованием во внутреннем строении объекта, в его структуре, представляющей собой совокупность физически связанных между собой элементов, связей и зависимостей. Общая линия прогрессивного развития переплетается с изменениями, которые образуют так называемые туловищные ходы эволюции, или даже направлены в сторону регресса</p>	<p>Философская энциклопедия. – М.: Сов. энцикл., 1967. — Т. 4. - С. 452 Философский энциклопедический словарь. – М.: Сов. энцикл., 1983. – с. 561</p>	<p>Высший тип движения, изменения материи и сознания</p>

Продолжение табл. 10.1

1	2	3
<p>Развитие объекта есть раскрытие или развертывание его внутренних изначальных потенций ... как автономное явление в силу внутренних закономерностей</p>	<p>Зеновьев А. А. Логическая социология. – М.: Социум, 2002</p>	<p>Раскрытие или развертывание его внутренних изначальных потенций</p>
<p>Развитие — это процесс необратимых, направленных и закономерных изменений, приводящий к возникновению количественных, качественных и структурных преобразований психики и поведения человека. Основными свойствами развития, отличающими его от всех других изменений, являются необратимость, направленность, закономерность</p>	<p>Психология человека от рождения до смерти / Под ред. А.А.Реана. – СПб.: Еврозонак, 2002. – с. 21</p>	<p>Процесс необратимых, направленных и закономерных изменений</p>
<p>Развитие человека — освоение им внутреннего, индивидуально-психологического и внешнего общественного потенциала возможностей. Ведущую роль в развитии человека играет обучение. Любое обучение способствует развитию</p>	<p>Педагогика: педагогические теории, системы, технологии / Под ред. С. А. Смирнова. – М.: Академия, 1999. – с.8</p>	<p>Освоение им внутреннего и внешнего потенциала. Обучение способствует развитию</p>

Процесс развития не универсален и не однороден. Общая линия прогрессивного развития переплетается с изменениями, которые ведут к так называемым тупиковым ходам эволюции или даже направлены в сторону регресса. Понятие "развитие" часто используется рядом с понятиями "созревание и "рост". Рост — это количественные изменения в ходе совершенствования той или иной психической функции. "Если не удастся обнаружить качественных изменений — это рост". Созревание — процесс, течение которого зависит от унаследованных особенностей индивидуума. Он состоит в последовательности предварительно запрограммированных изменений не только внешнего вида организма, но и его сложности, интеграции, организации и функций. Развитие, созревание и рост взаимосвязаны: созревание и рост — изменения количественные, служащие основой для развития качественных. В окончательном виде организм — продукт не функционального созревания, а функционального развития: он функционирует, развиваясь, и развивается, функционируя.

Основные формы развития — филогенез и онтогенез. Психическое развитие в филогенезе осуществляется путем становления психических структур при биологической эволюции вида или социокультурной истории человечества в целом.

В ходе онтогенеза формируются психические структуры в течение жизни данного индивида, иными словами, онтогенез — это процесс индивидуального развития человека. В последующем, говоря о развитии, будем подразумевать индивидуальное психическое развитие. Человек строит траекторию и темп своего изменения в зависимости от условий и самоопределения.

Как показала практика, в организациях задача развития персонала ставится крайне редко. Отсутствие потребности объясняется низкой ценой рабочей силы на рынке труда и ориентацией на прибыль "сегодня и сейчас". Естественно, что здесь допускается стратегический просчет в формировании будущей конкурентной способности персонала и организаций, особенно в условиях глобализации бизнеса.

В целях компенсации этого просчета, рассмотрим несколько наиболее известных и перспективных концепций становления личности более подробно.

В рамках **психодинамического** подхода особенно популярна **концепция идентичности Э.Эриксона**, одного из числа тех последователей З.Фрейда, кто сумел критически переосмыслить некоторые положения его концепции. В отличие от Фрейда, Эриксон уделял большое внимание социальной детерминации развития, считая при этом, что наряду с выделенными Фрейдом

фазами психосексуального развития существуют и психологические стадии развития «Я», в ходе которых человек устанавливает основные жизненные ориентиры по отношению к себе и своей социальной среде.

Эриксон выделил восемь стадий развития личности. На каждой из них существуют свои определенные задачи, которые в ходе развития могут получать благоприятное либо неблагоприятное разрешение. Механизмом смены стадий является конфликт, кризис идентичности³⁰ личности. Стремление к собственной идентичности и ее сохранению Эриксон выводит из психоаналитических посылок.

Стадии личностного развития у Эриксона в общих чертах соответствуют фазам психосексуального развития по Фрейдю.

1 стадия — раннее младенчество (до 1 года). Основная альтернатива: *базовое доверие* (*базовое недоверие к миру*). Главную роль в жизни ребенка играет мать: кормит, ухаживает, ласкает. В результате у ребенка формируется «базовое доверие» к миру. Если мать тревожна, холодна, эгоистична, уделяет ребенку недостаточно внимания или если малыш воспитывается в детском доме, то у него формируется «базовое недоверие» к миру. В дальнейшем это найдет свое выражение в устойчивом пессимизме, отрицательной оценке жизненной перспективы, неверии в себя, замкнутости. Даже в интеллектуальном отношении человек с «базовым недоверием» не реализует себя и не имеет тех успехов, которые мог бы иметь при более благоприятном варианте развития.

2 стадия — позднее младенчество (1 – 3 года). Основная альтернатива: *автономия* или *стыд и сомнение*. Ребенок начинает ползать, ходить, сидеть, одеваться, самостоятельно есть и пить, приучается к опрятности и т.д. Если слабости и неудачи ребенка игнорируются или осуждаются, тем более, если ребенка за что-то наказывают, у него формируются неуверенность в себе и стыд (обесценивание себя). При позитивном отношении со стороны ближайшего окружения у ребенка формируются автономия и чувство личной ценности, а также закладываются основы успешной деятельности в будущем.

3 стадия — раннее детство (3 – 6 лет). Основная альтернатива: *инициативность* или *чувство вины*. Ребенок много и охотно играет, при этом в стандартные действия вносит фантазию, творчество, личную инициативу и предприимчивость.

³⁰ **Идентичность**, по Эриксону, — чувство устойчивости и непрерывности своего «Я», сознание тождественности самому себе, что выступает в качестве интегративного начала личности.

Он тянется к сверстникам, и ролевая игра занимает все больше места в его жизни. От окружающих требуется поддержка, позволяющая расширить репертуар поведения и умений ребенка. Если этого не происходит, вместо инициативы формируется пассивность, а предприимчивость сменяется сомнением по поводу своей ценности, появляются чувства вины и стыда.

4 стадия — среднее детство (6 – 12 лет). Основная альтернатива: **целеустремленность и трудолюбие** или **чувство неполноценности**. Ведущим видом деятельности для ребенка становится учеба. Ребенок овладевает новыми знаниями и навыками. Учеба в школе осознается как серьезная подготовка к взрослой жизни. В благоприятном случае у ребенка формируются целеполагание, позитивное отношение к труду и стремление к успеху, а также самодисциплина и умение взаимодействовать со сверстниками по определенным правилам. Если ребенка только ругают и наказывают за плохую учебу и непослушание, у него формируется чувство неполноценности, некомпетентности, а отношения со взрослыми принимают конфликтный характер.

5 стадия — отрочество и юность (12 – 20 лет). Основная альтернатива: **«Я»-идентичность** или **ролевая и личностная неопределенность**. Это пора полового созревания и особого отношения к своей меняющейся внешности. Авторитетность родителей и учителей пересматривается и подвергается сомнению. Отношения со сверстниками активизируются и задают критерии личной оценки, переходящей в самооценку. Формируется ролевая и личностная определенность, идентичность «Я». Овладение различными ролями носит характер примерки («ролевой мораторий»): молодой человек или девушка как бы испытывают себя. Эффективность этого поиска во многом определяется признанием и поддержкой со стороны окружающих. В неблагоприятном случае формирования «Я» — идентичности не происходит, имеет место ролевая и личностная неопределенность. Молодой человек (девушка) не обретает своих целей, не осознает своих желаний. Может появиться смутное, но устойчивое чувство тревоги и одиночества, страх общения, особенно, с представителями противоположного пола.

6 стадия — ранняя зрелость (20 – 25 лет). Основная альтернатива: **интимность и солидарность** или **изоляция**. Это период обретения полной социальной самостоятельности. Помимо профессиональной компетентности формируются умения построения дружеских и интимных отношений. Особую актуальность приобретает поиск спутника жизни. Благоприятный исход данной стадии развития — установление психологической близости со значимыми другими, способность ощущать себя

частью другого, овладение интимностью. Человек, обремененный прошлыми неудачами, обнаруживает повышенную самозабоченность. Он способен только к поверхностным контактам, используя других как средство. У него нет опыта и желания думать о других вне связи со своими интересами. Крайний вариант неблагоприятного исхода — изоляция, одиночество.

7 стадия — средняя зрелость (25 – 65 лет). Основная альтернатива: *продуктивность* или *застой*. Реализация себя во всех сферах жизни: профессиональной, дружеском взаимодействии, супружестве, воспитании детей и заботе о собственных родителях. Благоприятное развитие личности воплощается в творческой самореализации во всех названных сферах, в продуктивности, в ответственности за происходящее. При неудачном варианте развития силы тратятся на достижение власти и потребление. Неспособность заботиться о других оборачивается ненасытной погоней за удовольствиями. В личностном плане — это застой и косность, чувство опустошения, бессмысленность жизни.

8 стадия — поздняя зрелость (65 лет и более). Основная альтернатива: *цельность и интеграция «Я»* или *разочарование и отчаяние*. Переосмысление собственной жизни и завершение «Я»-идентичности. Осознание уникальности собственной жизни и принятие ее такой, какая она есть. Достойное завершение жизни подобно подъему на вершину, с которой можно обозреть пройденный путь. Ощущение неслучайно и сполна прожитой жизни. В неблагоприятном варианте — отчаяние и разочарование, ощущение, что «жизнь прошла мимо», сожаление об упущенных возможностях и нереализованных делах.

Концепция развития Ж.Пиаже отлична от только что представленной концепции, поскольку в ней речь идет сугубо о **когнитивном развитии**, т.е. о **процессе развития мышления**. Согласно Пиаже, чтобы развиваться, дети должны взаимодействовать со средой. Но выстраивают новые когнитивные структуры сами дети, а не внешняя среда. Каждая стадия когнитивного развития предполагает наличие новых навыков, обозначающих пределы того, чему на данной стадии можно научить ребенка. Дети проходят через эти стадии в определенной последовательности, хотя необязательно с одинаковой скоростью и результатами.

Первая стадия (рождение – 2 года) называется **сенсомоторной**. Малыши, устанавливая контакт с окружающим миром, выстраивают собственные схемы физических действий, таких как сосание, хватание и нанесение ударов. У детей постепенно развивается способность в течение длительного времени удерживать в памяти образы объектов окружающего мира.

До того, как дети научаются этому, они, скорее всего, предполагают, что предметы не существуют вне их поля зрения.

Вторая стадия (2 – 7 лет) называется **предоперациональной**.

Дети учатся мыслить, используя символы и внутренние образы, но их мышление не систематично и не логично. В начале данного периода ребенок еще может расстроиться, если кто-то наступит на построенный им из песка дом, символизирующий его собственный дом. В конце периода дети уже понимают разницу между объектами и их символами. Однако их мышление сильно отличается от мышления взрослых.

Третья стадия (7 – 11 лет) — стадия **конкретных операций**.

Дети овладевают способностью мыслить систематически, но только в том случае, когда могут привязаться к конкретным объектам и действиям. Определенные задания ребенок уже способен выполнять «в уме», просто представляя себе необходимые действия.

Четвертая стадия развития (11 лет – зрелость) — стадия **формальных операций**. Подростки способны анализировать абстрактные проблемы, решать сложные математические и логические задачи, рассматривать нравственные проблемы и коллизии, планировать будущее и размышлять о будущем. Последующее умственное развитие предполагает совершенствование способностей и навыков, усвоенных на этой стадии.

Развитие нравственности тесно связано с когнитивным развитием. Для того, чтобы выносить какие-либо моральные суждения, надо достичь определенного уровня развития в когнитивном плане. Одним из первых среди психологов особенности нравственного развития начал изучать **Ж.Пиаже**. Позднее его работу продолжил и углубил **Л.Кольберг**. Выводы Кольберга оспорила **К.Гиллиган**, согласно которой, нравственное развитие мужчин и женщин имеет свои особенности.

В процессе нравственного развития ребенок проходит эволюцию от эгоцентрического отношения к окружающему, при котором любой поступок он оценивает, как хороший или плохой, в соответствии с правилами, усвоенными им от взрослых, до более гибкой позиции, когда в своих суждениях о других людях он начинает придавать все большее значение своим личным критериям. Именно таким характером нравственной эволюции объясняется тот факт, что если до 7 лет ребенок склонен судить о поступках по важности их *последствий*, то в более позднем возрасте он судит о них скорее по обусловившим их *намерениям*.

Концепция развития Л. Кольберга. Он выделил 6 стадий нравственного развития, развертывающихся в строгой

последовательности аналогично когнитивным стадиям Пиаже. Переход от одной нравственной стадии к другой — результат развития как когнитивных навыков, так и способности к **эмпатии** (способность к сопереживанию и сочувствию). Кольберг не связывает свои стадии с рамками определенного возраста. В то время как большинство людей в своем нравственном развитии достигает, по крайней мере, третьей стадии, другие остаются нравственно незрелыми на протяжении всей жизни.

Две первые стадии Кольберг относит к детям, у которых еще не сформировалась понятие о плохом и хорошем. Дети поступают определенным образом, чтобы избежать наказания (первая стадия) или получить поощрение (вторая стадия).

На третьей стадии уже начинают формироваться собственные понятия о плохом и хорошем. Однако, люди на третьей стадии нравственного развития, в основном, приспосабливаются к окружающим, чтобы заслужить их одобрение.

На четвертой стадии люди осознают существование больших социальных общностей и социальных норм. Отличительный признак этой стадии — появление нравственного сознания. Так, человек, которому кассир дал слишком много сдачи, возвращает лишние деньги просто потому, что «это правильно». Люди, по своему уровню нравственного развития находящиеся на последних двух стадиях, способны к нравственному поведению, независимо от общепринятых ценностей.

На пятой стадии люди замечают потенциальные противоречия между различными нравственными убеждениями. Они способны рассуждать обобщенно, т.е. представлять себе, что произойдет, если кто-то будет поступать подобным образом. Это позволяет им делать собственные выводы о том, что «хорошо» и что «плохо». Например, нельзя лгать налоговому управлению, если бы все поступали так, экономическая система потерпела бы крах. Но при этом может быть оправдана «ложь во спасение», щадящая чувства другого человека.

У людей, стоящих *на шестой стадии* развития, есть собственная этика — универсальные и неизменные нравственные принципы. Такие люди не эгоистичны; они не считают себя более ценными, чем другие. Кольберг считал, что шестой стадии достигает менее 10% людей старше 16 лет. Концепция Кольберга достаточно уязвима, однако, она расширяет наши представления о нравственном развитии.

Концепция развития К.Гиллиган. Гиллиган, одна из сотрудниц Кольберга, упрекала его в том, что он, разработав систему «мужских» нравственных ценностей, основанных на

самоутверждении и справедливости, оставил без внимания **«женскую» нравственность**, ориентированную на заботу о другом человеке и самоотречение.

Согласно Гиллиган, развитие нравственности у женщин проходит три уровня, между которыми имеются переходные стадии.

Уровень 1: самозабоченность. На этом уровне женщину занимают только те, кто в состоянии удовлетворить ее собственные потребности и обеспечить ее существование. На первой переходной стадии эгоизм начинает сменяться тенденцией к самоотречению. Женщина все еще сосредоточена на собственном благополучии, но в случае принятия решений все больше учитывает интересы других людей и объединяющие ее с ними связи.

Уровень 2: самопожертвование. Социальные нормы, которым следует женщина, побуждают ее переходить к удовлетворению собственных желаний лишь после того, как она удовлетворит потребности других. Например, это может быть роль «хорошей матери», когда женщина вынуждена вести себя сообразно ожиданиям других людей и чувствовать за них ответственность. На второй переходной стадии женщина поднимается с уровня самопожертвования на уровень самоуважения, начиная все больше принимать в расчет собственные потребности. Она пытается совместить удовлетворение своих личных нужд с потребностями других людей, ответственность за которых она продолжает испытывать.

Уровень 3: самоуважение. На этом уровне женщина понимает, что только она сама способна сделать выбор, касающийся ее собственной жизни, если он не причинит вреда людям, связанными с нею семейными или социальными узами.

Один из основоположников гуманистической психологии, **К.Роджерс**, ввел в науку понятие *«личностного роста»*. Это модель личностных изменений, которые не тождественны понятию «развития личности». Личностный рост, по Роджерсу, это не усвоение каких-либо знаний, не освоение определенной деятельности, не формирование активной жизненной позиции, не продвижение по «лестнице возрастов» и т.д.

Личностный рост представляет собой, свойственную организму, тенденцию развивать свои способности, чтобы сохранять, развивать личность. Суть личностного роста — это обретение себя и своего пути. Роджерс считал, что если есть необходимые условия, то в человеке актуализируется процесс саморазвития, естественным следствием которого будут изменения в направлении его личностной зрелости. Именно эти изменения —

их содержание, направленность, динамика — свидетельствуют о процессе личностного роста и могут выступать в качестве его критериев.

Основываясь на работах К.Роджерса, можно выделить следующие интра- и интерперсональные критерии личностного роста.

Интраперсональные критерии личностного роста:

Принятие себя. Это означает признание себя и безусловную любовь к себе такому, каков я есть, отношение к себе как личности, достойной уважения, веру в себя и свои возможности, доверие собственной природе, своему организму. Последнее следует подчеркнуть особо, так как, в данном случае, доверие к себе не означает лишь веру в возможности сознательного «Я», но также понимание того, что целостный организм может быть — и часто является — мудрее, чем его сознание.

Открытость внутреннему опыту переживаний . Сильная и зрелая личность свободна от искажающего влияния защит и способна прислушаться к своей внутренней реальности, отнестись к ней, как к достойной доверия и «жить настоящим».

Понимание себя. Это точное, полное и глубокое представление о себе и своем актуальном состоянии, способность увидеть и услышать себя подлинного, адекватная и гибкая «Я»-концепция, чувствительная к актуальным изменениям и ассимилирующая новый опыт, сближение «Я»-реального и «Я»-идеального.

Ответственная свобода. Это означает, прежде всего, ответственность за осуществление своей жизни именно как своей, осознание и принятие своей свободы, за то, чтобы остаться верным себе.

Целостность. Сохранение и защита целостности внутреннего мира и самой личности, чем человек обладает изначально. Нарастающие индивидуализированность и дифференцированность не должны приводить к утрате внутреннего единства человека, к потере конгруэнтности, к разрывам или диспропорциям, например, между разумом и чувствами, «Я»-реальным и «Я»-идеальным, между личностью и организмом.

Динамичность . Внутрличностное единство и согласованность не означают косности и завершенности. Напротив, личность существует в постоянном, непрерывном процессе изменений. В этом смысле, зрелая личность — это непременно становящаяся личность, т.е. рост личности есть способ ее существования. Поэтому, важнейший критерий личностного роста — динамичность, гибкость, открытость изменениям и

способность, сохраняя свою идентичность, развиваться через разрешение актуальных противоречий и проблем, постоянно «быть в процессе».

Интерперсональные критерии личностного роста:

Принятие других. Личность можно считать зрелой в той степени, в какой она способна к принятию других людей такими, какие они есть, к уважению их своеобразия и права быть собой, к признанию их безусловной ценностью и доверию к ним.

Понимание других. Зрелая личность отличается свободой от предрассудков и стереотипов, способностью к адекватному, полному и дифференцированному восприятию окружающей действительности и, в особенности, других людей. Поэтому важнейший критерий личностного роста — готовность вступать в контакт на основе глубокого и тонкого понимания и сопереживания, эмпатии.

Социализированность . Личностный рост ведет ко все более эффективному проявлению фундаментального стремления человека — к конструктивным социальным взаимоотношениям. Человек в контактах с другими становится все более открытым и естественным, но при этом — более реалистичным, гибким, способным компетентно разрешать межличностные противоречия и жить с другими людьми в максимально возможной гармонии.

Творческая адаптивность. Важнейшее качество зрелой личности — готовность смело и открыто встречать жизненные проблемы и справляться с ними, не упрощая, а проявляя «творческую адаптацию к новизне конкретного момента» и «умение выразить и использовать все потенциальные внутренние возможности» (К.Роджерс).

Естественно, изменения в каждом из этих направлений происходят в соответствии со своими закономерностями. И в то же время, поскольку процесс личностного роста является целостным, то рост в одном личностном измерении способствует продвижению в других. И главное — сам факт движения, включение в процесс открытия и обретения себя, что, в конечном итоге, делает человека способным воспринимать мир (внешний и внутренний) не как угрозу, а как вызов жизни и одновременно — призыв к жизни.

НАЦИОНАЛЬНОГО ХАРАКТЕРА КОНЦЕПЦИИ (НХК)

— основаны на понятии «национального характера», обычно используемого для описания устойчивых личностных особенностей, характерных для членов той или иной национальной. (или этнической) группы; при этом исследуются доминирующие в группе паттерны внешнего поведения, или некие общие

“глубинные” психологические механизмы, характерные для членов данной группы. При обилии всевозможных интерпретаций «национальный характер» неизменно предполагается наличие у представителей той или иной культурной традиции таких общих личностных элементов и структур, которые обеспечивают общие для всех них (или доминирующие у них) формы мировосприятия, поведения и мышления. Эта совокупность особых личностных и поведенческих качеств отличает членов данной группы (и группу в целом) от представителей других групп. Для различных НХК были характерны попытки выведения особенностей исторического развития народа, его культуры, литературы, искусства, религии, философии и т.д. из этих особых черт национального характера.

Развитию современных НХК предшествовала долгая история осознания и истолкования национальных различий. Уже в «Истории» Геродота (5 в. до н.э.) была предпринята попытка выделить типичные групповые черты азиатов и греков. Различия между народами, наличие у каждого народа своего особенного характера констатируются в сочинениях Платона и Аристотеля.

В 18 в. Монтескье использовал понятие «различные характеры народов» (*divers caracteres des nations*), связывая эти национальные различия с разными климатическими условиями; аналогичная идея высказывалась также Вольтером.

Гердер примерно в то же время ввел понятие «народный дух». Рассматривая народ как «корпоративную личность», он полагал, что основу ее образует народный дух, одухотворяющий культуру народа и находящий выражение в его языке, обычаях, традициях и ценностях. По его мнению, народный дух — одна из движущих сил исторического развития наций.

В пер. пол. 19 в. идея о наличии у разных наций особого «национального духа» получает развитие в романтической и почвеннической философии и становится предметом многочисленных историософских спекуляций. Во второй половине 19 в. в Европе популярны расовые концепции национального характера, интерпретирующие его как совокупность врожденных расовых способностей и дарований (прежде всего арийский миф в Германии). Идея «национального характера» становится предметом научных изысканий и толкований в социологии, истории и социальной психологии.

В социальной антропологии до 20-х гг. 20 в. доминировали описания основных социальных норм исследуемых обществ, а понятие «национальный характер» само по себе использовалось довольно редко. В 20-е гг. под влиянием таких именитых ученых, как Риверс, *Боас*, *Сепир* и *Малиновский*, идея «национальных характеров» все более начинает занимать умы антропологов;

вместе с осознанием того, что сохранение культуры происходит благодаря интернализации индивидом культурных норм и императивов и что изучение культуры, следовательно, не может быть полным и адекватным без изучения индивида как ее носителя, все более возрастает внимание к личности. На этом фоне начинают проводиться этнографические исследования «национальных характеров».

В 30-е гг. в Йельском университете под руководством Сепира и Долларда проходили семинары по проблеме «культура и личность», положившие начало одноименному направлению в американской культурной антропологии и оказавшие колоссальное стимулирующее воздействие на изучение взаимоотношения между личностью и культурой; с 40-х гг. исследования «национальных характеров» становятся систематическими. На методологию этих исследований оказали серьезное влияние теоретические модели фрейдизма и бихевиоризма (гештальт-психологии и теории научения).

Оба подхода взаимно дополняли друг друга: если бихевиоризм помогал схватывать поверхностные, изменчивые черты личности, обусловленные «модой дня», текущими социальными обстоятельствами и влиянием СМИ, то психодинамический подход, акцентированный на бессознательной мотивации поведения, позволял выявлять глубинное «ядро» личности той или иной культуры. Исследования этого периода отличало все более широкое применение методов психологии и клинической психиатрии (интервью, метод жизнеописания, анализ сновидений, рисунков, проективные тесты Роршаха и ТАТ). Основными темами исследований были влияние культурно закрепленных практик воспитания и переживаний детства на формирование опр. черт личности, свойственные различным культурам общие паттерны межличностных отношений, сравнит. описания культурных «конфигураций» разных народов. Важную роль сыграли в это время работы *Бенедикт* (1930, 1934): она провела исследование ряда индейских культур с использованием опыта психоаналитической психиатрии. Особое внимание в ее работах было обращено на конфигурационные феномены..

В годы Второй мировой войны активизировались монографические и кросскультурные исследования проблем формирования личности в культуре. Был использован прежний и накоплен богатый новый опыт реконструкции культуры на основе анализа документов (Г. Бейтсон, Дж. Горер, Х. Дике, Р. Бенедикт, М. Мид, Р. Метро, К. Клакхон, У. Ла Барре и др.).

В 40-е гг. сформировались три основные модели исследования национального характера: концепция «базисной личности»,

конфигурационный подход и описательно-этнографический подход.

Концепция «базисной личности» разрабатывалась главным образом американским психиатром-психоаналитиком *Кардинером*. Эта модель была сосредоточена на изучении культурно оформленных первичных влияний социальной среды (семейного окружения) на развитие личности в разных культурах: «человек занимает опр. место в развитии социальных процессов и должен быть изучен генетически в его специфической культурной среде... культурные институты накладывают на него опр. отпечаток. Этот отпечаток называется базисной личностью, и он изменяется в зависимости от институтов». Каждой культуре свойствен свой «базисный тип личности»; культура и личность находятся в относительном соответствии друг с другом.

Центральным объектом изучения в этой модели был индивид. Основной задачей исследования «национального характера», по мнению Кардинера, должно было стать выявление и описание мотивационных основ личности, а не поверхностных миметических тенденций, предопределенных текущими социальными обстоятельствами. Базисная структура личности понималась как базисная психодинамическая матрица, находящая проявление в различных внешних поведенческих манифестациях, т.е. как совокупность основных предрасположений, представлений и способов обращения с другими людьми в межличностных отношениях, которые отражают доминирующие социальные институты (прежде всего институты воспитания), делают индивида максимально восприимчивым к культурным ценностям и нормам и обеспечивают ему наиболее благоприятные возможности для удовлетворения своих потребностей в рамках существующего культурного порядка. В свою очередь, базисная структура личности, согласно Кардинеру, — источник формирования вторичных (проективных) институтов — религии, фольклора, искусства и т.д.

Критика кардинеровского подхода была сосредоточена на том, что его анализ был предопределен клиническим опытом изучения неврозов в западном обществе, не учитывал классовых и иных социальных различий и отличался неполнотой и несовершенством.

Паттерны (конфигурации) культуры. Родоначальником конфигурационного подхода в исследовании «национального характера» была Бенедикт, считавшая, что группа людей и ее культура образуют внутренне целостную и согласованную структуру, определяющую существующие в обществе интеллектуальные, религиозные, эстетические формы. Основная

идея конфигурационного подхода заключается в том, что в рамках каждой культуры отбираются и реализуются определенные возможности, которые образуют культурный паттерн, не допускающий реализации других возможностей, с ним не согласующихся, или серьезно ограничивающий их реализацию. Важнейшим предметом интереса было то, как различные формы поведения совмещаются и интегрируются друг с другом в том или ином обществе. Каждый элемент культуры в рамках данной модели должен был пониматься через сопоставление с культурой в целом, то есть ее общим паттерном; сама же культура нередко истолковывалась как своего рода «расширенная личность». В работе 1930 Бенедикт выделила два типа культурных конфигураций: «аполлоновскую» культуру (в поведении доминирует порядок, согласованность, гармония) и «дионисийскую» (основана на крайних типах поведения). «Психокультурный» подход Мид может рассматриваться как одна из версий конфигурационного подхода: прежде всего он был ориентирован на социетальный анализ, изучение институционализированных культурных практик.

Описательные исследования. Многие работы антропологов, посвященные «национальному характеру», имели описательно-этнографический характер. Одной из основных тем исследования было влияние детства на структуру личности (Мид, Бенедикт, Горер): показывалась связь между доминирующими практиками воспитания и складывающимися в результате формами (конфигурациями) характера; особое внимание обращалось на влияние таких переменных, как отлучение от груди, приучение к туалету и т.п. В частности, в исследованиях немецкого национального характера широкой популярностью пользовалась гипотеза о доминировании у немцев параноидного характера.

В 40-50-е гг. прошлого столетия был выявлен ряд недостатков в существующих трактовках национального характера. Прежде всего, изучаемые культуры понимались как поведенчески гомогенные, следствием чего было систематическое игнорирование внутренних социальных, классовых, религиозных различий и т.п. Линтон примерно в то же время, исходя из того, что в крупных сложных обществах паттерны личности не представляют собой нечто неизменное, предложил использовать вместо понятия национального характера понятие «статусной личности», обозначающее личностные паттерны, статистически доминирующие в той или иной статусной группе общества.

Фромм и Рисмен использовали понятие «социальный характер» и рассматривали национальный (или групповой) характер как нечто исторически изменчивое; в качестве основных

факторов его изменения понимались социально-экономические условия. Фромм отмечал, что «Структура личности большинства членов группы представляет собой лишь различные вариации развития одного и того же «ядра», состоящего из общих черт характера». Тип характера определяется преобладающими побуждениями.

А. Инкелес и Д. Левинсон (1954) подвергли критике существующие НХК и предложили понятие «модальной личности». В особенности они подчеркивали, что национальный характер должен описываться в терминах модальных (статистически доминирующих) черт личности и не включать в себя черт, «затребованных» социально-экономической структурой общества. По их мнению, национальный характер есть «относительно долговечные характеристики и паттерны личности, являющиеся модальными среди взрослых членов общества». Разделив «социально затребованную» и «модальную» структуры личности, они полагали, что степень их совпадения/несовпадения является важным показателем состояния общества. В изучении крупных наций они считали более адекватным «мультимодальное» (плюралистическое) понимание национального характера: в каждом обществе существуют 5-6 модальных личностей, распространяющихся каждая на 10-15% населения.

50-е гг. характеризуются угасанием интереса к проблеме национального характера. Исследования немногочисленны; сам термин подвергается критике и дискредитации как «мифотворческий». Если прежде предполагалась опр. степень конгруэнтности культуры и личности, то в это время все больше подчеркивается концептуальное разграничение личности и культуры. В частности, Дж. Хонигман (1954) определял «личность» как индивидуально стандартизированные модели поведения, чувствования и мышления, а «культуру» — как их социально стандартизированные модели.

В 60-е гг. происходит окончательный отказ от этноцентрической ориентации исследований, и вместе с тем вновь происходит пробуждение интереса к теме «национального характера». Возникает особое направление «этнопсихиатрия», ставящая в центр интереса кросскультурный сравнительный анализ нормы и патологии в традиционных и современных обществах.

В психоантропологии складывается новое понимание взаимоотношений между культурой и личностью. Предметом специального анализа становятся «групповые фантазии». С 70-х гг. двадцатого столетия проблема национального характера опять выходит на первый план, но обретает новую окраску: предметом исследования становятся проблемы «этничности» и этнической

идентификации (Дж. Де Во, Л. Романуччи-Росс, Дж. Деверо, Т. Шварцман); характерным становится использование динамической интеракционистской модели анализа. Под влиянием Дж.Г. Мида и Э. Гоффмана получают развитие исследования человеческого Я в разных культурах (К. Эвинг, П. Стивенсон, Н. Розенбергер). Розенбергером, например, была предпринята попытка изучения японского самосознания через «народную модель Я», согласно которой внешнее и внутреннее Я взаимодействуют посредством энергии «ки», а задачей индивида является их гармонизация.

10.2. Самосовершенствование, его сущность и целесообразность. Процессы самосовершенствования

Биологические и социальные факторы в развитии личности. Здесь человек характеризуется как:

- существо разумное;
- существо социальное: бытие человека связано с социальной организацией;
- существо создающее. Активность человека реализуется через: труд, общение, познание, игру. В любом виде деятельности человек действует в соответствии с планом, который заранее возникает в его голове;
- существо, которое производит символы (наиболее важным символом является слово).

Человека как личность охарактеризуем следующим образом:

- *развивающимся самосознанием*, являющимся основой формирования умственной активности и самостоятельности личности в ее суждениях и действиях, и ориентированным, прежде всего, на познание себя, усовершенствование себя и поиск смысла жизни;
- *активностью* – стремлением выйти за пределы реализованных возможностей, за рамки ролевых предписаний; расширить сферу деятельности;
- *наличием «Я-образа»* – системы представлений человека о себе реальном, себе ожидаемом, себе идеальном, которые обеспечивают единство и тождественность его личности и обнаруживаются в самооценках, чувстве самоуважения, уровне притязаний и т.д.;

- *способностями, свойствами и качествами, обеспечивающими успешность в выполнении определенной деятельности;*
- *характером, представляющим собой совокупность устойчивых индивидуальных свойств человека, обуславливающую типичные для него способы поведения и эмоционального реагирования.*
- *является носителем и выразителем социальных ценностей, опыта, норм, установок, культуры и ролей;*
- *субъект совместной деятельности и общения;*
- *цель, объект и субъект воспитания и самовоспитания.*

Личность – вершина человека. Индивидуальность – это его глубина. Индивидуальность – это непохожесть, своеобразие и отличие одного человека от другого. Но это не только характеристика его неповторимости и уникальности, но и характеристика соотношения свойств, заданными природными и социальными условиями существования, и свойств, проявляющихся в результате актов свободного выбора и творчества самого человека. Значит, индивидуальность выделяется особыми чертами характера, темперамента, своеобразием творческой деятельности.

Можно говорить о физической, биохимической и соматической индивидуальности.

Рассмотрим подробно, какие факторы влияют на развитие личности человека (рис. 10.1 и табл. 10.2).



Рис. 10.1. Факторы, влияющие на развитие личности человека

Таблица 10.2
Влияние физической, биохимической и соматической индивидуальностей на развитие личности человека

<i>Физическая индивидуальность</i> 1	<i>Биохимическая индивидуальность</i> 2	<i>Соматическая индивидуальность</i> 3
<p>Рост, вес тела, прочность костей, сила и скорость сокращения мышц, давление крови, расположение центра тяжести, объем легких - эти характеристики взаимосвязаны друг с другом и изменение одних ведет к изменению других.</p> <p>Эти параметры неизбежно влияют и на работу других уровней:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Большая масса тела, тесно связана с биохимическими сдвигами и изменениями в работе гормональной системы. <p>Она может повлиять на привлекательность человека и. как следствие, привести к изменению его отношений с другими людьми, что, в свою очередь, может вызвать</p>	<p>Существование особых закономерностей протекания биохимических процессов, неповторимой структуры белка в каждом организме, особенностей строения всех типов тканей давно доказано специальными биохимическими исследованиями.</p> <p>Этот тип индивидуальности является весьма устойчивым и мало изменяется в течение жизни.</p> <p>Известно, что чужеродный белок отторгается организмом, а любой биохимический сдвиг, вызванный искусственно, ведет к многочисленным, часто весьма негативным последствиям.</p> <p>Естественные изменения, например перестройка обменных процессов в</p>	<p>Этот уровень отвечает за взаимосвязанную работу отдельных органов и их интеграцию в целостный организм.</p> <p>Ясно, что гипофункция, например печени или легких, ведет к многочисленным изменениям в функционировании других органов даже при отсутствии выраженной патологии, т.е. соматического заболевания</p> <p>Наиболее тесно данный уровень индивидуальности связан с двумя предыдущими, но легко прослеживаются его связи и со всеми другими уровнями.</p> <p>Например, физическое здоровье и красота человека могут влиять на развитие его личности, но не прямо, а</p>

Продолжение табл. 10.2

<p>1</p> <p>изменения характера и т.д.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Большой рост или размеры тела вызывают дополнительные расходы на питание, одежду, обувь, что требует больших зарплаток и может повлиять на выбор профессии, рабочего поста и т.д. 	<p>2</p> <p>периоды полового созревания, беременности, старения и т.п. протекают под контролем генетических факторов и неизбежно вызывают многочисленные последствия на всех уровнях интегральной индивидуальности, включая и такой устойчивый и мало изменяющийся под влиянием других уровней, как температур.</p>	<p>3</p> <p>через те отношения, в которые вступает или не может вступить человек с другими людьми, через те формы деятельности, которые могут быть доступны или недоступны ему.</p>
--	---	---

Роль наследственности в развитии личности человека

Под наследственностью понимается воспроизведение у потомков биологического сходства с родителями. *Наследственность* – это генетическая программа человека, определяющая его генотип. Наследственные программы развития человека включают детерминированную и переменную части, определяющие как то общее, что делает человека человеком, так и то особенное, что делает людей столь непохожими друг на друга.

Детерминированная часть наследственной программы обеспечивает прежде всего продолжение человеческого рода, а также видовые задатки человека как представителя человеческого рода, в том числе задатки речи, прямохождения, трудовой деятельности, мышления.

От родителей к детям передаются внешние признаки: особенности телосложения, конституции, цвет волос, глаз и кожи.

Жестко генетически запрограммировано сочетание в организме различных белков, определены группы крови, резус-фактор. К наследственным свойствам относятся также особенности нервной системы, обуславливающие характер, особенности протекания психических процессов.

По наследству передаются задатки к различным видам деятельности. У каждого ребенка от природы имеются четыре группы задатков: интеллектуальные, художественные и социальные. Задатки являются природной предпосылкой развития способностей. Несколько слов необходимо сказать об интеллектуальных (познавательных, учебных) задатках. Все нормальные люди от природы получают высокие потенциальные возможности для развития своих умственных и познавательных сил. Имеющиеся различия в типах высшей нервной деятельности, изменяют лишь протекание мыслительных процессов, но не предопределяют качества и уровня самой интеллектуальной деятельности.

Очень важен вопрос о наследовании моральных качеств и психики. Ведущим положением отечественной педагогики было утверждение, что все психические и моральные качества личности не наследуются, а приобретаются в процессе взаимодействия организма с внешней средой. Считалось, что человек не рождается ни злым, ни добрым, ни щедрым, ни скупым, а тем более ни злодеем или преступником. Дети не наследуют моральных качеств родителей, в генетических программах человека не заложена информация о социальном поведении.

В западной педагогике доминирует утверждение о том, что нравственные качества человека биологически обусловлены. Люди рождаются добрыми или злыми, честными или лживыми, природой

человеку дается драчливость, агрессивность, жестокость, алчность (М. Монтессори, К. Лоренц, Э. Фромм, А. Мичерлик и др.).

Последнее время позицию о генной обусловленности социального поведения начинают занимать и отечественные специалисты. Академики П.К. Анохин, Н.М. Амосов и др. высказываются в пользу наследственной обусловленности нравственности человека и его социального поведения.

Влияние среды на развитие личности

Реальная действительность, в условиях которой происходит развитие человека, называется **средой**. На развитие личности человека оказывает влияние природно-географическая среда, макросреда – общество, в совокупности всех его проявлений, микро – среда – ближайшее окружение человека. Абстрактной среды не бывает. Есть государство, конкретные условия жизни человека, его семья, школа, друзья. Естественно, что человек достигает более высокого уровня развития, где близкое и далекое окружение предоставляет ему наиболее благоприятные условия. Огромное влияние на развитие человека в детстве оказывает домашняя среда.

Роль воспитания в развитии личности

Влияние наследственности и среды корректируется воспитанием. Воспитание – главная сила, способная дать обществу полноценную личность. Эффективность воспитательного воздействия заключается в целенаправленности, систематичности и квалифицированном руководстве. На рис. 10.2 рассмотрим виды влияния в воспитании, а на рис. 10.3 механизмы воздействия на ребенка.

Влияние в воспитании – форма осуществления функций педагога, деятельность воспитателя, в едином процессе социального взаимодействия, приводящая к изменению каких-либо особенностей индивидуальности воспитанника, его поведения и сознания.



Рис. 10.2. Виды влияния на ребенка

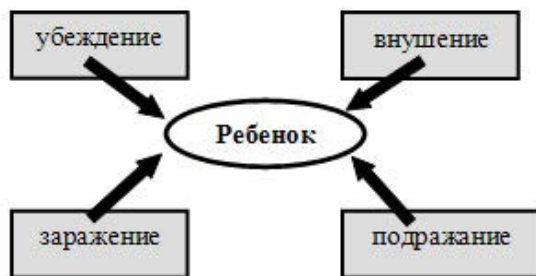


Рис. 10.3. Механизмы воздействия на ребенка

Убеждение – логически аргументированное воздействие на рациональную сферу сознания учеников. Создание, усиление или изменение взглядов, оценок, установок.

Внушение – воздействие на сознание ученика.

Заражение – бессознательное подчинение группы воспитанников эмоциональному воздействию воспитателя.

Заражение осуществляется через передачу психологического настроя.

Подражание – способ усвоения традиций общества, механизм сознательного или бессознательного воспроизведения учениками опыта учителя, в частности его движений, манер, действий и т.д.

Подражание направлено на воспроизведение воспитанниками определенных внешних черт и образцов поведения воспитателя. Нужно помнить, что слабость воспитания в том, что оно осуществляется на сознании человека и требует усилий с его

стороны, в то время как наследственность и среда действуют бессознательно и подсознательно. Воспитанием можно добиться многого, но полностью изменить человека нельзя. В судьбы людей воспитание вносит различную лепту – от самой незначительной до максимально возможной.

Признание деятельности личности ведущим фактором ее развития ставит вопрос о целенаправленной активности, саморазвитии личности, т.е. непрерывной работе над самим собой, над собственным духовным ростом. Личность из объекта воспитания должна перейти в статус субъекта. Субъект – это личность, для деятельности которой характерны четыре качественные характеристики:

- самостоятельная;
- предметная;
- совместная;
- творческая.

Решая ту или иную педагогическую задачу, воспитатель побуждает воспитанников к определенной деятельности или предотвращает нежелательные действия. Для того, чтобы воспитанники начали проявлять собственную активность, это влияние должно быть ими осознано, превратиться во внутренний побудитель, в мотив деятельности.

На определенной стадии развития личности, ее интеллектуальных способностей и общественного самосознания человек начинает понимать не только внешние для него цели, но также цели своего собственного воспитания. Он начинает относиться к самому себе как к субъекту воспитания. С возникновением этого нового, весьма своеобразного в развитии личности фактора человек сам становится воспитателем.

***Самовоспитание** – систематическая и сознательная деятельность человека, направленная на саморазвитие и формирование базовой культуры личности.* Поэтому мировая педагогика все больше рассматривает воспитанника как от природы деятельное, внутренне активное существо, обеспеченное необходимыми задатками и стимулами для саморазвития, а воспитание – как объективно-субъективный процесс саморазвития и самовоспитания детской личности в системе организованных и стихийных взаимодействий и отношений. Речь идет о природной субъектной активности индивида, формирующегося под воздействием потребностей, инстинктов, влечений, желаний способностей, стремления к самопроявлению и самоутверждению.

Движущие силы и направления развития личности.

Существуют различия и в понимании сущности развития личности.

Метафизики рассматривают развитие как процесс количественного накопления, как простое повторение, увеличение или уменьшение изучаемого явления.

Последователи диалектического материализма при изучении этого вопроса рассматривают развитие как неотъемлемое свойство природы, общества и мышления, как движение от низшего к высшему, как рождение нового и отмирание или преобразование старого. При таком подходе развитие личности представляет собой единый биосоциальный процесс, в котором происходит не только количественные изменения, но и качественные преобразования. Эта сложность обуславливается противоречивостью процесса развития. Более того, именно противоречия между новым и старым, которые возникают и преодолеваются в процессе обучения и воспитания, выступают движущими силами развития личности.

Противоречия, возникающие в процессе жизнедеятельности личности, являются движущими силами ее развития. К ним относятся:

- противоречия между новыми потребностями, порождаемыми деятельностью и возможностями их удовлетворения;
- противоречие между возросшими физическими и духовными возможностями личности и старыми, ранее сложившимися формами взаимоотношений и видами деятельности;
- противоречия между растущими потребностями со стороны общества, группы взрослых и наличным уровнем развития личности.

Их разрешение противоречий происходит через формирование более высоких уровней деятельности. В результате личность переходит на более высокую ступень развития. Потребность удовлетворяется, противоречие снимается. Но удовлетворенная потребность рождает новую потребность, более высокого порядка. Одно противоречие сменяется другим – развитие продолжается. В процессе обучения и воспитания общие противоречия конкретизируются. Это противоречия между требованиями к воспитанникам и их подготовленностью к восприятию и реализации этих требований; между воспитательными воздействиями и сопротивлениями к ним.

Изменения личности в процессе развития. Не останавливаясь на рассмотрении особенностей происходящих в физическом развитии, следует отметить *значительные изменения, происходящие в психике человека*. Изменяется скорость

протекания психических процессов, формируется характер, развивается воля, воображение, внимание, эмоции и т.д.

Развитие человека в социальном отношении характеризуется главным образом усложнением отношений с людьми, обществом, с самим собой. Взаимодействие человека с обществом обозначается понятием социализация. Понятие о социализации как процессе полной интеграции личности в социальную систему, в ходе которой происходит ее приспособление, сложилось в американской социологии (Т. Парсонс, Р. Мертон.). В данной школе социализация раскрывается через понятие адаптация. Адаптация означает приспособление личности к условиям среды, где происходит ее жизнедеятельность. Результатом социальной адаптации является приспособленность личности к различным социальным ситуациям, к микро и макро - группам. То есть человек приспосабливается к культурным, психологическим, социальным факторам.

Иначе осмысливается сущность социализации в гуманистической психологии, представителями которой являются А. Маслоу, К. Роджерс и др. В ней социализация представлена как процесс самоактуализации «Я – концепции», самореализации личностью своих потенций и творческих способностей, как процесс преодоления негативных влияний среды, мешающих саморазвитию и самоутверждению личности. Здесь личность рассматривается как субъект, как продукт самовоспитания.

Эти два подхода не противоречат друг другу, а определяют двусторонний характер социализации.

Действительно общество с целью воспроизводства социальной системы, сохранения своих социальных структур стремится сформировать социальные стереотипы и стандарты (групповые, классовые, этнические, профессиональные и др.), образцы ролевого поведения. Чтобы не быть в оппозиции к обществу, личность усваивает этот социальный опыт путем вхождения в социальную среду. Тенденция социальной типизации личности и позволяет рассматривать социализацию как процесс адаптации и интеграции человека в обществе путем усвоения социального опыта, ценностей, норм, установок, присущих как обществу в целом, так и отдельным группам. Однако в силу своей природной активности личность сохраняет и развивает тенденцию к автономии, независимости, свободе, формированию собственной позиции, неповторимой индивидуальности.

Следствием действия этой тенденции является развитие и преобразование не только самой личности, но и общества. Данная тенденция характеризует социализацию как процесс саморазвития и самореализации личности, в ходе которого происходит не только

актуализация усвоенной системы социальных связей и опыта, но и создание новых, в том числе и личного, индивидуального опыта.

Осознание своих способностей к какой-либо деятельности вызывает потребности реализовать свой личностный потенциал (запас жизненной энергии), почувствовать себя творцом, хозяином своей жизни, ее обстоятельств. В процессе такой реализации себя происходит выявление новых способностей, испытание себя на пределе возможностей.

Частным проявлением указанных потребностей выступает потребность активной деятельности, самоактуализации как полного переживания жизни, постоянного выбора и все большей реализации своих возможностей.

А. Маслоу трактует потребность в самоактуализации как желание человека самоосуществиться, стать тем, кем он может быть, заниматься тем, для чего он предназначен. В случае неудовлетворения этой потребности его сопровождают неудовлетворенность и беспокойство.

Механизм самоактуализации потребностей – познание; испытание и реализация в жизнедеятельности своих личностных возможностей играет роль главного мотивационного фактора непрерывного самосовершенствования, творческой, созидательной деятельности человека. Для осуществления самоактуализации необходимо предоставление личности соответствующих условий: свободы волепроявления, пространства для творческой деятельности, социального комфорта.

Таким образом, все высшие духовные потребности человека: в познании, в самоутверждении, в самовыражении, в безопасности, в самоопределении, в самоактуализации - являются стремлениями к саморазвитию, направленными на созидание, улучшение личностью самой себя (самосовершенствование).

Использование потребностей саморазвития для мотивации учебно-воспитательного процесса – важнейшая задача технологии самовоспитания персонала.

Ведущей мотивацией должна стать не познавательная и не внешняя социальная, а внутренняя, нравственно-волевая, основанная на всем спектре потребностей саморазвития.

Доминантность в психическом развитии. А.А. Ухтомский выдвинул и обосновал фундаментальный общебиологический принцип доминанты, лежащий в основе направленной активности живых систем любых уровней организации. Применение этого принципа к психическим процессам объясняет и доказывает многие закономерности формирования и развития человеческой личности.

Доминанта - временно господствующий очаг возбуждения в центральной нервной системе, придающий психическим процессам и поведению человека определенную направленность и активность в данной сфере.

Доминантный очаг может представлять собой функциональное образование в структуре личности, обеспечивающее стойкую направленность внимания, выполнение целенаправленной и системной деятельности, соответствующей этому образованию. Доминанта способна стягивать внешние раздражители, подкрепляя активность психики в данной сфере и тормозя работу других сфер.

Доминанта представляет как бы мотивацию, ориентацию, установку, господствующую потребность личности в реализации той или иной направленности, являясь мощным активатором деятельности. По словам А.А. Ухтомского, доминанта — это «центр, вокруг которого группируются вся деятельность, поведение, творчество человека».

Доминанты могут быть чрезвычайно различны и по конкретным условиям возникновения, и по окончательным векторам. Достижения, которые они приносят, тоже могут быть чрезвычайно различны по своей ценности и по богатству результатов. Это может быть творческое вдохновение, но может быть и навязчивая идея, предрассудок поведения.

Вся жизнедеятельность человека представляет собой совокупность, цепь сменяющих друг друга доминант; они могут быть более или менее сильными, осознаваемыми и неосознаваемыми, ситуативными и долговременными (сравним: ближние, средние и дальние перспективы по Макаренко). Таким образом, доминанты являются одним из важнейших механизмов самовоспитания. По А.А.Ухтомскому, самой важной для человека является доминанта постоянного нравственного совершенствования, творчества, искания истины. Он не только утверждал возможность и необходимость создания и управления доминантами поведения и психического развития, но и дал конкретные рекомендации по воспитанию и коррекции доминантного поведения.

Для того, чтобы процессы самосовершенствования стали доминантными в психическом развитии, необходима организация трех групп условий:

1. Осознание личностью целей, задач и возможностей своего развития и саморазвития.
2. Участие личности в самостоятельной и творческой деятельности, определенный опыт успеха и тренинг достижений.

3. Адекватные стиль и методы внешних воздействий: условий обучения и воспитания и уклада жизнедеятельности. Создание у персонала доминантной установки-мотивации на самовоспитание, поможет решить многие сегодняшние проблемы образования, в частности, такие важные, как мотивация учения без внешнего принуждения, самовоспитание.

Таким образом, становление личности состоит из следующих этапов:

- самосознание;
- самопознание;
- самоконтроль;
- самопобуждение управление профессиональным и личностным развитием;
- самопрезентация;
- самореализация.

10. 3. Личностный рост. Структура личностного роста. Самопознание, самопобуждение, самореализация

Вопросы личностного роста обращены к понятию «психология личности». Отечественная и зарубежная психологическая наука в течение длительного времени пыталась объяснить закономерности становления, развития и проявления личности в системе общественных отношений.

Развитием личности занимаются многие психологи, но в общей психологии и психологии личности более узкий аспект «личностного роста» не получил должной целостной разработки, поскольку не сформировалась соответствующая система понятий.

Личностный рост – понятие широкое, охватывает все многообразие жизни человека на протяжении всех отпущенных ему лет, начиная от рождения и кончая смертью.

Для нас наиболее приемлемым является рассмотрение роста личности через явление саморазвития как непрерывного процесса, в рамках которого человек приобретает способность управлять текущими событиями, формировать хорошие и открытые отношения с другими людьми, мужественно и последовательно защищать свои взгляды, воспринимать жизнь во всей своей красе.

Выделяют отличительные черты развитой личности, которая берет на себя ответственность за свои действия:

- удовлетворяет свои нужды без ущерба для других людей;

- достигает значительного успеха в деятельности, т.к. она служит для них объектом самовыражения;
- демонстрирует энергию и жизнестойкость в своей повседневной жизни;
- открыта профессиональным переменам и новому жизненному опыту.

Саморазвитие – это творческое отношение индивида к самому себе, создание им самого себя в процессе активного воздействия на внешний и свой внутренний мир с целью их преобразования.

Мы исходим из того, что имеем дело уже со взрослым человеком, который усвоил определенную совокупность знаний, ценностей, ответственности, способы деятельности и поведения, имеет сложившиеся или складывающиеся отношения к миру, людям, событиям, задачам, к самому себе, жизни в целом.

Рассмотрим механизм и психологические структуры личностного роста.

1. Самопознание. Для успешной организации личностного роста необходимо уяснить для себя свои возможности, свои сильные и слабые стороны, т.е. необходимо самопознание, которое включает в себя следующие основные приемы: самонаблюдение, самосознание, самоотношение, самоанализ, самооценку.

Основным условием, определяющим непрерывность изменения знания о себе, является динамизм самой реальной действительности и взаимодействие с другими людьми.

Познание человеком самого себя есть во многом процесс трансформации самоотношения в самосознание. Самоотношение – это «Я-концепция». Из многочисленных исследований «Я-концепции» известно, что поступки человека детерминируются не только ситуативными факторами. На формирование поведения субъекта влияет его самооценка – сплав когнитивных представлений о свойствах своей личности, их критического осмысления и эмоционально-ценностного отношения к ним. Самооценка, являясь продуктом самосознания, одновременно оказывается и необходимым условием, существенным моментом его развития.

Так, неадекватная самооценка проявляется в избирательности восприятия информации, когда отбрасывается информация, которая могла бы снизить оценку деятельности субъекта в его собственных глазах. Завышенная самооценка, неумение правильно оценивать свое состояние здоровья, уровень работоспособности и профессионализма приводят к тому, что сотрудник попадает в

стрессовые ситуации, не может справиться с делом. Заниженная самооценка, порождая неуверенность в себе, также отрицательно влияет на деятельность.

Разрешить эту проблему можно с помощью ряда методик, которые помогут:

- сравнить себя, свои отдельные качества и личностные особенности с определенной шкалой, характеризующей степень расхождения его качеств с качествами других людей, что задает ориентации для самовоспитания;
- выявить и более эффективно применять свои положительные качества, что формирует уверенность в себе;
- сформировать более адекватную самооценку своих способностей, поведения;
- увидеть свои ошибки, выявить недостатки в своей деятельности, осознать их.

2. Самопобуждение – предполагает умение использовать приемы, способствующие внутреннему побуждению к саморазвитию профессиональному и личностному.

Можно выделить основные приемы:

- самокритика;
- самостимулирование;
- волевые приемы (самоприказ, самообязательство, самопринуждение).

Самопобуждение зависит от уровня развития личности.

3. Программирование профессионального и личностного роста.

Ранее мы определились, что эти два понятия тесно смыкаются в наших условиях. Переход от потребности к реальной деятельности по самосовершенствованию предполагает формулирование целей и задач, определение путей, средств и методов этой деятельности. Это может осуществляться в самых разных формах и выбор формы зависит от уровня зрелости личности. Это может быть индивидуальная программа профессионального развития, коррекция личностных качеств, развитие новых умений и навыков. Здесь могут возникнуть трудности, и при разработке программы крайне необходима помощь практического психолога.

Разработкой программ заканчивается подготовительный этап организации саморазвития и следующий механизм позволит реализовать намеченное.

4. Самореализация. Существуют три основных элемента техники самореализации: первый включает приемы организационно-управленческого характера, второй –

направлен на интеллектуальное развитие, третий – на саморегуляцию психических состояний.

При реализации программы в повседневной жизни на практике возникают трудности. Некоторые и ставят какие-то цели, но реально осуществить их удается редко. Качества личности могут формироваться, изменяться только в результате многократных повторений тех или иных состояний, действий, ситуаций, поэтому важнейшим средством является самоупражнение. Нужно контролировать и отслеживать деятельность по саморазвитию, что позволит заметить отклонение.

В основе интеллектуального развития лежат приемы по управлению своим вниманием, памятью, мышлением. Важна и саморегуляция психических состояний.

Чем более зрел в социальном отношении человек, тем он более способен к саморазвитию. А жизнь и возрастание профессиональных обязанностей и требований, предъявляемых к нему, настоятельно диктуют необходимость самосовершенствования.

Ни один человек не может претендовать на роль полностью развитой и зрелой личности. Саморазвитие – скорее непрерывный процесс, чем цель, которую необходимо достичь.

Видно, как непростые механизмы и психологическая структура личностного роста. Познакомиться с ней, осознать и освоить самостоятельно эти процессы сложно, но в этом случае помогает тренинг личностного роста.

Целенаправленно и инициативно развиваясь в социальных организациях, работник путем постоянного самосовершенствования достигает высокой квалификации и профессионального мастерства, выражающихся в результатах всей организации, общественном признании достигнутого, его должностном росте. Развитие потенциала работника обеспечивает формирование, закрепление и расширение профессиональных, деловых и ряда других специфических качеств, обеспечивающих эффективное решение стоящих перед ним задач. Оценка этих достижений обуславливает не только повышение оплаты труда работника, но и его продвижение по службе, получение и выполнение новых обязанностей, построение карьеры.

Карьера представляет собой иерархическое отражение пути должностного продвижения работника на протяжении всего трудового периода или его отрезка. Карьера определяется временной последовательностью и продолжительностью занимаемых работником должностей.

Подразумевается, что эта последовательность в той или иной мере отражает профессиональный квалификационный рост

работника, расширение и углубление его способностей. В этом смысле карьера представляет последовательность достижения определенных результатов должностного роста, профессиональной специализации, накопления и совершенствования деловых качеств, интеллектуального развития работника. Понятно, что для успешного карьерного продвижения работнику необходимо формировать и постоянно совершенствовать профессиональные и деловые качества.

Качества объединяют присущие индивиду от рождения или приобретенные и развитые характеристики его профессиональных, деловых и личных способностей, возможностей, являются основой построения карьеры. Выявление, исследование, анализ и оценка качества являются задачами такого важного направления работы с персоналом, как профессиональная диагностика. В отличие от профессиональной ориентации она ставит целью определить предназначение индивида к наиболее перспективным именно для него формам деятельности.

Навыки — осваиваемые и закрепляемые практические приемы, которые обеспечивают целенаправленные действия на основе выработки конкретных умений в результате систематизированной подготовки работника. Они формируются с самого начала жизнедеятельности человека во многом определяя ее характер, темпы, результаты. Первичные навыки индивида обеспечивают получение, накопление и использование знаний в качестве основного ресурса его дальнейшей социальной адаптации, профессионального совершенствования и интеллектуального развития.

Культура как исторически сформировавшаяся совокупность достижений, форм и содержания функционирования и развития общества, обеспечивает адекватную адаптацию работника в организации. Являясь необходимым условием его карьерного продвижения, культура обеспечивает восприятие деятельности работника окружающими, его эффективную интеграцию в профессиональное сообщество и карьерный рост. Она обеспечивает достижение необходимого уровня развития профессиональных, деловых и личных качеств индивида, характеризующего высшую оценку его достижений, обеспечивающую общественное признание. Такая оценка становится основным признаком, характеризующим работника и обуславливающим его карьерный рост в организации.

Пройдя основные ступени карьерного роста, конкретный работник приобретает статус — официально закрепляемое или неформально складывающееся позиционирование в иерархии организации. Совокупностью полномочий, степенью доверия

статус определяет положение работника, отражающее признание его административных прав и возможностей личного влияния на окружающих.

Карьерное продвижение работника в виде последовательности занимаемых им должностей осуществляется в условиях конкуренции соискателей, определяя становление особых карьерных отношений. Как правило, даже в тоталитарных организациях они строятся на рыночных принципах, насыщаются субъективным содержанием и развитием, формируя специфические условия карьерного продвижения. Вырабатываются определенные требования к соискателю, применяются эффективные методы оценки и сопоставления кандидатур соискателей как внутри организации, так и вне ее. Возможность карьерного продвижения создает необходимые условия для профессионального совершенствования, становления карьерных амбиций личности, удовлетворение которых обеспечивается организацией.

Профессиональная карьера отражается продвижением работника по иерархии должностей организации и четко ориентируется на организационную структуру. При этом продвижение работника может осуществляться не только по вертикали, но и по горизонтали, что отражает необходимость освоения им более широкого спектра функциональных направлений перед выдвижением на должность руководителя более высокого уровня. Формируются так называемые «восходящие», «горизонтальные» и даже «нисходящие» типы профессиональных карьер, характеризующиеся специфическими особенностями организации и адаптации в ней работника.

Особое значение как со стороны работника, так и со стороны организации уделяется планированию профессиональной карьеры, обеспечению динамики, стабильности, эффективности ее развития.

Траектория формирования и развития карьеры работника может иметь не только вертикальную, но и горизонтальную направленность. Это обеспечивает большие возможности должностной сменяемости в организации, обновления приоритетов квалификации, профессиональной специализации, повышения эффективности производственной и управленческой кооперации. Показателен пример организации управления в японских компаниях, где руководителю необходимо приобрести определенный опыт работы в должностях каждого из своих будущих заместителей. Наличие у кандидата подобного опыта в зарубежных и в отечественных современных компаниях все чаще становится не только желательным, но и обязательным требованием, часто публикуемым в объявлениях о конкурсе на замещение той или иной вакантной должности.

В зависимости от традиций и специфики организации такая задача может решаться в форме стажировки, замещения исполнения обязанностей и даже временного их совмещения, позволяющих кандидату сформировать четкое представление о напряженности труда, информационном обеспечении. Подобное ознакомление носит локальный характер и не предполагает овладения руководителем всего объема функций каждого из подчиненных, но позволяет представить возможный спектр работ методом «погружения».

Такой подход становится основой формирования модели взаимодействия руководителя со своими подчиненными и дает конкретную ориентацию последующего карьерного роста. При этом быстро и точно определяется сегмент перспективного профессионального применения данного кандидата в конкретных подразделениях организации. Результаты подобной оценки становятся характеристикой инновационного потенциала работника, ориентиром планирования профессионального роста, импульсом его дальнейшего карьерного продвижения.

Карьера работника может принимать самые разнообразные конфигурации, зависящие от региональных, отраслевых, организационных, профессиональных, коммуникационных, корпоративных и других факторов. Все это отражает возможности формирования разнообразных траекторий построения карьеры работника и обуславливает необходимость исследования жизненного цикла как объекта управления.

Формой организации деятельности индивида как объекта управления является его жизненный цикл, в котором принято выделять предтрудовой, трудовой и посттрудовой периоды. Выделение жизненного цикла как объекта управления необходимо не только широкому кругу разнообразных организаций — от семьи до работодателя, но и каждому человеку. Сам индивид, на протяжении своего жизненного цикла выступает в качестве единого и постоянного субъекта разработки и осуществления программы трудового функционирования.

Жизненный цикл работника представляет собой последовательность основных этапов и стадий трудовой деятельности, раскрываемых составом и содержанием должностных и профессиональных преобразований, процедур и действий.

Детализация состава и содержания жизненного цикла работника, рационализация и совершенствование на этой основе работы с персоналом организации позволяют прогнозировать и планировать карьерную перспективу на длительный промежуток времени. Потенциал развивающихся взаимосвязей этапов,

периодов жизненного цикла работника определяет основные ресурсы управления.

Необходимо выработать четкое представление о составе, содержании и взаимодействии основных элементов каждого из периодов жизненного цикла работника.

Объектный подход к разработке и представлению жизненного цикла работника обеспечивает наиболее эффективное решение задач управления его карьерным развитием в организации. Конкретное содержание процесса планирования и развития карьеры работника на протяжении жизненного цикла обуславливается не только его собственной мотивацией, но и заинтересованными в этом процессе субъектами, организациями и, прежде всего, работодателями. Трудовой созидательный потенциал личности объективно выступает в качестве основного источника целенаправленного развития общества в целом и каждой организации в частности. Такое положение заинтересовывает работодателей в поддержании жизненного цикла работника, определяет необходимость участия в формировании качеств, навыков, знаний, культуры работника.

Традиционные взгляды на карьерный рост, организацию трудовых отношений в целом передают основной объем полномочий работодателю, централизующему всю полноту власти, не оставляющей на первый взгляд места для самого работника. Между тем анализ успешных карьер убедительно показывает преимущества делегирования работнику все большего числа и, что особенно важно, более значимого содержания ставящихся и решаемых карьерных задач.

Это совершенно естественно, поскольку отражает объективные тенденции инициативного развития процесса специализации и кооперации профессионального, квалифицированного и ответственного труда. Наиболее полное и эффективное использование трудовых ресурсов возможно на основе комплексного развития и реализации внутреннего потенциала карьерно-ориентированного работника в трудовом периоде его жизненного цикла при участии и самого работника в процессе планирования, построения и развития его собственной карьеры.

Такой подход может стать основой универсальной концепции построения карьеры. Она должна основываться на определении и представлении места и роли участия самых разных субъектов в процессе планирования и организации профессиональной ориентации и деятельности индивида на протяжении всего жизненного цикла.

Самостоятельно и инициативно развиваясь на основе постоянного самосовершенствования, работник во взаимодействии с другими субъектами планирует карьерный рост, реализует задуманное и, как правило, достигает более высокой квалификации и профессионального мастерства. В конечном счете, это выражается в повышении общих результатов работы организации и общества в целом, административном и общественном признании личного вклада работника и, как результат, в его карьерном росте.

Для организации участие в управлении жизненным циклом работника приобретает особое значение, поскольку его результаты определяют уровень мобилизации. Используются уже сложившаяся трудовая мотивация, результаты профессиональной диагностики, ориентации и подготовки, сформированные и закрепленные деловые и личные качества работника.

Анализ содержания этапов жизненного цикла работника прямо указывает на то, что в современном обществе практически все государственные, предпринимательские и общественные организации заинтересованы в участии в формировании и обеспечении жизненного цикла сотрудника.

Только корпоративное участие работодателей способно обеспечить его формирование и реализацию в качестве основного источника, определяющего фактора и реализующей формы социально-экономического развития общества. Это подтверждают мировые тенденции все более расширяющегося участия самых разнообразных организаций, работодателей в формировании и развитии потенциала жизненного цикла работника. Такое участие ориентируется не только на трудовой, но и на пред- и посттрудовые периоды жизненного цикла работника.

На практике такое участие проявляется в воспитании личности, создании условий профессиональной диагностики и ориентации, развитии творческих интересов, взаимодействии с центрами профессиональной подготовки, поддержке личной инициативы, предприимчивости, обеспечивающих, в конечном счете, реализацию трудового потенциала работника. Данные задачи объективно позиционируются и решаются преимущественно в предтрудовом периоде жизненного цикла работника, во многом определяя перспективы его последующего развития. Именно этот ресурс работника формируется, развивается и реализуется организацией в качестве основного инструмента постановки и достижения индивидуальных, групповых и общественных целей.

Примером может служить реализация многочисленных модификаций модели социального партнерства развитыми бизнес-структурами, разделяющими ответственность за гармонизацию общественных отношений.

Содержание ставящихся и решаемых при этом задач определяется такими традиционными программами, как:

- национальная культура и нравственное воспитание;
- социальная инициатива и трудовая мотивация;
- профессиональная диагностика, ориентация и подготовка;
- социальное обеспечение и благотворительность;
- общественное признание и развитие сотрудничества.

В рамках перечисленных и многих других программ складывается и осуществляется определяющее воздействие на формирование потенциала работника, максимально реализуемое в трудовом периоде жизненного цикла.

Эффективное решение многих производственных задач определяется позиционированием посттрудового периода жизненного цикла работника не только в виде непосредственно прогнозируемой и оцениваемой пенсионной перспективы каждого работника, но и как ресурса воспитания и наставничества. Традиционное позиционирование этих процессов привязывается к семейному неформальному общению, но наиболее эффективные результаты дают профессионально организуемые программы.

К сожалению, практика наставничества, обеспечивавшая не столько успешное овладение профессией, сколько закрепление и развитие уже сформировавшихся у работника трудовых установок, во многом утрачена отечественными организациями. Эффективное использование посттрудового периода жизненного цикла работника может помочь восстановить утраченные формы управления.

Цикличность, периодическая повторяемость складывающихся и формируемых последовательностей состава, содержания и взаимодействия основных элементов жизненного цикла является важнейшей характеристикой не только организации работы с персоналом в целом, но и всей совокупности действий по управлению карьерой. Она обосновывает выделение таких важнейших составляющих этого процесса, как карьерный цикл работника и цикл управления карьерой, требующих отдельного исследования и рассмотрения.

Построение и исследование карьеры предполагает установление основных понятий жизненного цикла работника, выделение составляющих элементов карьеры, их взаимосвязи и взаимодействия на протяжении всего трудового периода. К ним, прежде всего, относят такие элементы, как отбор, подготовка, расстановка, стажировка, собственно работа в должности, дальнейшее продвижение, осуществляющееся на основе полученного образования и накопленного опыта. Именно в этих элементах реализуются и развиваются рассмотренные выше

качества, навыки, знания, культура, искусство профессионала, которые, в свою очередь, и определяют его карьерное продвижение.

Планирование оптимального карьерного роста работника в рамках трудового периода жизненного цикла позволяет наиболее эффективно спланировать использование его потенциала и развитие должностного продвижения, построение карьеры в условиях реальной организации. Карьерный рост отражает направление, последовательность и динамику развития служебной карьеры работника, обосновывает логику и перспективы профессионально-иерархического продвижения в рамках всего трудового периода жизненного цикла. Период карьерного роста конкретного работника выходит, как правило, за рамки одной организации или компетенции ее руководителей, что обуславливает выделение в нем отдельных частей.

Одной из определяющих характеристик этого многогранного, специфического и во многом вероятностного процесса становится цикличность. Периодическое повторение таких устойчиво осуществляющихся последовательностей, как подбор — подготовка — расстановка, работа — оценка — продвижение, ресурс — резерв — состав и т.д. во многом определяет не только построение собственно карьерного процесса, но и осуществление основных процедур управления им.

Исследования на отечественных предприятиях и в организациях показывают, что карьерное продвижение большинства работников от должности к должности отражает повторяющуюся последовательность основных составляющих элементов, процедур. Это указывает на необходимость циклического планирования основных карьерных процедур, обуславливает введение такого понятия, как карьерный цикл работника, объединяющий периодически повторяющуюся последовательность этапов карьерного продвижения. Состав и содержание этапов получают различные наименования но, по сути, составляют четко заданную последовательность, которую можно представить в виде карьерного цикла.

Каждая из выделенных процедур может проходить в различных формах, обеспечивающих эффективное достижение результата в конкретном случае. Например, подготовка может проводиться как в ходе получения общего или специального образования, так и непосредственно на рабочем месте по специально разработанной для конкретных условий программе, а адаптация — в виде стажировки, исполнения обязанностей, испытательного срока, временного замещения должности. В любом случае название каждого элемента лишь в самом общем виде

обозначает его направленность, ориентирует на содержание и результаты. При этом карьерный цикл работника представляет достаточно четкую последовательность, раскрывающую сущность, содержание и преемственность основных видов деятельности на всем его протяжении.

Весь цикл и его элементы становятся объектом контроля, анализа, оценки и воздействия руководства организации, службы управления персоналом. Основой выделения и позиционирования задач, планирования и осуществления функционирования и развития является карьерный цикл работника. Цикличность выделяется в качестве конструктивной основы, принципа построения и механизма функционирования объекта управления. Из этого прямо следует, что процедуры проектирования, разработки и осуществления целенаправленного воздействия на карьерный цикл также должны формироваться с учетом цикличности.

Прогнозирование, планирование, организация и сопровождение карьерного цикла осуществляются службой управления персоналом организации совместно с работником и его непосредственным руководителем. Состав и содержание этой деятельности определены, достаточно устойчивы и многократно повторяются, что, в конечном счете, и обуславливает формирование соответствующего управленческого цикла. Его основой становятся периодически повторяющиеся последовательности, зависимости, взаимосвязи и, главное, профессиональное содержание действий, отражающих процедуру управления карьерным развитием работника в рамках одной должности.

Цикл управления карьерой как периодически повторяющаяся последовательность воздействий руководителя и службы управления персоналом на карьере работника отражает структуру и последовательность задач управления конкретным работником, успешное решение которых обеспечивается не столько руководителем или службой управления персоналом, сколько самим работником. Это определяет теснейшую взаимосвязь и необходимость конструктивного взаимодействия цикла управления карьерой с карьерным циклом работника. Разработка, представление и оптимизация комплексной модели такого взаимодействия во многом обеспечивает эффективность проведения карьерной работы в организации в целом.

Последовательность и взаимодействие элементов данной модели отражают процедуру происходящих с менеджером или конкретным работником преобразований, этапность и содержание

решаемых им задач, формы его самоорганизации и профессионального управления ею.

Рассматриваемая процедура циклично и последовательно увязывает организацию карьерного цикла менеджера с содержательным участием в этом общем процессе службы управления персоналом. Эти задачи ставятся и решаются в рамках комплексной модели тесно взаимодействующего с карьерным циклом работника цикла управления карьерой.

Его построение и использование основано на субъектном тиражировании и периодическом повторении сложившегося состава операций и действий, целенаправленно применяемых на соответствующих этапах карьерного цикла менеджера.

Активно реализуемые современными компаниями программы адаптации и применения моделирования карьерного продвижения работника хорошо зарекомендовали себя в качестве процессуальной основы организационно-методического обеспечения реальной организации карьерного цикла менеджера. Они также успешно применяются к построению карьерных циклов специалистов, интегрированных в систему управления персоналом корпорации, объединяющую всю совокупность кадровых функций подразделений. Это позволяет использовать циклическое моделирование в качестве универсальной основы прогнозирования, планирования и построения карьеры подавляющего большинства работников организации.

Обоснованность постановки задачи комплексного и эффективного управления человеческими ресурсами уже ни у кого не вызывает сомнений. Вместе с тем карьера работника как один из основных компонентов и показателей функционирования и развития человеческих ресурсов далеко не всегда рассматривается в качестве самостоятельного объекта воздействия. Более того, ряд ученых и практиков считают, что собственно карьера, ее последовательность и динамика лишь отражают результат управления человеческими ресурсами и не являются непосредственным объектом управления. Постараемся далее обосновать необходимость управления карьерой работника как стратегически важную и тактически продуктивную задачу современного менеджмента.

Сегодня уже не нужно доказывать, что вложения в работника, повышение его квалификационного уровня, развитие деловых навыков становятся решающими факторами повышения эффективности организации в целом. В ряде современных корпораций, где интеллектуальная составляющая бизнеса является определяющей, такие вложения давно составляют «львиную долю» инвестиций. Это доказывает необходимость постановки и решения

комплекса задач управления карьерой работника, формирования самостоятельного направления в управлении персоналом.

Содержание этой работы складывается сегодня эмпирически, можно выделить ряд уже утвердившихся и доказавших эффективность успешного решения задач. К ним относятся: прогнозирование, планирование и построение карьеры, повышение отдачи и обеспечение должностного роста работника. Решение отдельных задач уже рассматривалось выше, здесь остановимся на повышении эффективности использования квалификационного потенциала работника в целом как основном источнике его карьерного роста и улучшения результатов работы организации.

Основные ресурсы повышения эффективности использования профессионального потенциала работника:

- индивидуально-профессиональная диагностика;
- перманентное самообразование;
- карьерно-должностная ориентация;
- социально-психологическая подготовка;
- предметно-проблемная адаптация;
- систематическое повышение квалификации;
- стажировки на перспективных должностях.

Все перечисленное должно основываться на непрерывном, активном и содержательном взаимодействии работодателя и работника. Целенаправленным, профессиональным и административным участием в этом процессе занимается чаще всего непосредственный руководитель. Со стороны работника оно должно поддерживаться инициативой, самоорганизацией и последовательным совершенствованием, отражающими уровень профессиональной грамотности; должны проявляться карьерные амбиции и активность в достижении поставленных целей. Такое взаимодействие должно быть интегрировано в процессы управления персоналом корпорации, что обеспечивает непрерывность отбора, подготовки и выдвижения наиболее перспективных работников.

Собственно карьерное продвижение и получение полномочий является одним из основных стимулов, а закрепление и использование статуса новой должности — мотивом самосовершенствования работника, на взаимодействии которых основывается эффективность работы организации.

Карьерный рост, должностное продвижение становятся определяющими успех показателями многих, но далеко не всех работников. Периодичность того или иного продвижения предопределяется необходимостью смены вида, характера и содержания деятельности работника, обусловленной его привыканием к должности. Особенностью проявления такой

индивидуальной психофизиологической характеристики отношения работника к своим обязанностям является устойчивое снижение эффективности его труда по прошествии определенного периода работы в должности.

Необходимость преодоления этого негативного эффекта подчеркивается широко известным и используемым принципом «периодической сменяемости». Так, в практике японского менеджмента на его основе разрабатываются и применяются 3—5-летние циклы ротации, обеспечивающие своевременное обновление содержания профессиональной деятельности работника. Особенностью такой ротации является использование принципа сменяемости при периодическом переходе менеджера с должности руководителя производственной службы на должность руководителя управленческого подразделения. Эффективно применяется такой подход и при проведении последовательной ознакомительной стажировки будущего руководителя в должности каждого из своих намечаемых заместителей. Продуктивно решая ряд параллельных задач, эти процедуры основываются на разнообразном использовании принципа периодической сменяемости вида, формы и содержания профессиональной деятельности, существенно повышая ее конечные результаты.

Эффективность труда работника отражает общий результат выполнения вмененных ему в обязанности работ, функций, заданий, его влияние на конечную эффективность работы организации. После определенного периода роста и достижения максимума эффективность труда работника в каждой конкретной должности постепенно снижается. Этим объясняется целесообразность продвижения работника на параллельные, ниже или вышестоящие должности по истечении периода эффективного функционирования.

Продолжительность периода работы в определенной должности определяется составом и содержанием обязанностей, исполняемых работником. На увеличение этого периода влияет сложность и длительность освоения профессиональных обязанностей, время совершенствования работника в их исполнении. Вместе с тем, на увеличение этого периода влияют и такие факторы, как разнообразие, обособленность, уникальность, инновационность исполняемых работником обязанностей, их место и роль в общем процессе работы организации.

Вместе с тем, необоснованное увеличение продолжительности карьерного цикла работника объективно приводит к консервации достигнутого профессионального уровня, технологическому застою, производственной стагнации, психологической пассивности. Причем негативное воздействие этих тенденций

перевешивает значение накопленного должностного опыта тем больше, чем дольше работник или руководители затягивают переход к новому карьерному циклу.

Периодическая смена должностей работника необходима на протяжении всего жизненного цикла. Оптимальное количество должностей, последовательно занимаемых работником на протяжении жизненного цикла, зависит от ряда отраслевых, производственных, организационных факторов и колеблется в среднем от четырех до семи. Карьерный рост менеджеров, как правило, включает большее число должностей, обусловленное необходимостью освоения управляемых ими объектов.

Вместе с тем периодическая смена вида деятельности, должности, статуса, полномочий, ответственности работника как цель и средство повышения эффективности его функционирования и развития становится одним из определяющих стимулов самосовершенствования. Подобный эффект характерен для самоиницированных карьерных процессов и представляет одну из типовых форм самоорганизации по принципу «цикл в цикле». Она позволяет накапливать, адаптировать и применять банк типовых решений по универсальным процедурам, осваиваемым и используемым конкретным работником на новой, более высокой должности.

Основным эффектом такой методики организации жизненного цикла работника является проецирование начала нового карьерного цикла на точку максимальных достижений предыдущего периода, которой соответствует максимальная эффективность работы в должности. Это обеспечивает преодоление уже формирующихся тенденций стагнации и определяет начало развития нового карьерного цикла, обеспечивающего мобилизацию скрытого потенциала работника. Суть самоорганизации проявляется здесь в динамичной ориентации на карьерный рост и максимальную мобилизацию потенциала работника на достижение профессиональных целей.

Ориентация служб персонала на как можно больший стаж работы при подборе кандидата, особенно из своей организации, оправдана далеко не для всех, особенно управленческих должностей. Нередко она приводит к эффектам «привыкания», «вырабатывания», «манкирования обязанностями», вызывающим стагнацию профессиональной деятельности работника.

Смена приоритетов, кадровое обновление, применение новых подходов, взглядов, оценок совершенно необходимы в рыночных условиях и, прежде всего, на управленческих должностях. Здесь мобильность, гибкость, обновление руководства становятся совершенно необходимым ресурсом адаптации организации к

постоянно меняющейся рыночной конъюнктуре. Этому способствует внедрение конкурсности и конкурентности в процедуры отбора и назначения конкретного руководителя.

На эффективное и комплексное решение всех этих задач направлена программа управления карьерой работника предприятия. Объединяя индивидуальный и корпоративный подходы, она позволяет целенаправленно и взвешенно выстраивать карьерную перспективу персонала в тесной взаимосвязи с решением задач кадрового обновления менеджмента организации.

Вопросы для самоконтроля

1. Теории развития личности.
2. Самосовершенствование и его целесообразность
3. Основные методы самосовершенствования.
4. Личностный рост.
5. В чем заключается структура личностного роста.
6. Как бороться с заниженной самооценкой.

Раздел 11. Поведенческий маркетинг

Поведенческий маркетинг:

принципы определения состава задач маркетинга;
этапы маркетинговой деятельности;
факторы, определяющие маркетинг персонала;
антиклиентурное и псевдоклиентурное поведение;
организационный имидж;
поведенческая культура.

Существование организации на рынке предполагает постоянный поиск форм и методов укрепления своего положения, расширение спектра продуктов и услуг, которые она предоставляет покупателю, что неизбежно приводит к необходимости одновременного расширения маркетинговых исследований в различных направлениях.

Поведенческий маркетинг — изучение рынка поведения производителей и контрагентов, исходя из выработанной в организации стратегии развития и в соответствии с моделями поведения сотрудников для адаптации организации к изменениям внешней среды.

В настоящее время принято выделять несколько направлений поведенческого маркетинга:

- 1) ориентированного на сотрудников;
- 2) ориентированного на клиентов;
- 3) ориентированного на поставщиков;
- 4) ориентированного на акционеров.

Кратко остановимся на их характеристиках.

Поведение сотрудников задается стратегией развития организации и является составной частью репутации организации и компетенции персонала. Это направление поведенческого маркетинга предполагает формирование и поддержание у сотрудников требуемых стандартов поведения в соответствии с принятыми в организации моделями.

Необходимость изучения сложившегося в организации стереотипа поведения сотрудников определяется ее целями и стратегией развития и проводится руководителями всех уровней для внедрения во всех подразделениях единого, заданного стандарта поведения.

Поведение клиентов. Клиенты — ключевая группа, ради которой, в конечном счете, и существует организация. В последнее время появился ряд исследований, посвященных поведению клиентов, их лояльности, формированию моделей их поведения.

Данное направление маркетинга ориентировано:

- непосредственно на потребителей (пользователей) товаров и услуг;
- заказчиков – организации, приобретающих услуги.

Особенности поведения контрагентов изучаются специалистами организации, путем организации сбора всевозможной информации о клиентах разрешенными законом методами, в результате формируется банк данных клиентов организации.

Ориентация организации на клиента предполагает управление поведением всех участников взаимоотношений: как сотрудников, так и клиентов.

В 90-х гг. XX в. появилось понятие «*лояльность клиента*», предполагающее внутреннюю благожелательность клиента по отношению к товару или услуге, оказываемой организацией, выражающуюся в повышении вероятности осуществления им повторных закупок.

Управление лояльностью клиентов — сложное направление деятельности организации, включающее в себя изучение причины появления лояльности клиентов в отношении данной организации, измерение этой лояльности, разработку системы мер по изменению поведения сотрудников организации, в направлении на формирование и расширение круга постоянных клиентов. Такой подход связан с разработкой в организации неких моделей поведения своих сотрудников и поведения клиентов.

В поведении клиентов различают верность товару, марке, самому предприятию. В качестве специальных случаев выделяют верность продавцу, месту и покупке. Лояльность клиента не может быть выражена пороговой величиной, превысив которую клиент может быть квалифицирован как лояльный. Ее также нельзя рассматривать только как результат поведения клиента, поскольку со временем интенсивность благожелательности может сильно измениться. В современной научной литературе предлагаются различные мероприятия по повышению вероятности повторных закупок продукции выгодными для организации группами клиентов.

Маркетинговое направление, связанное с *поведением поставщиков* — предполагает изучение перспективы работы с уже существующими поставщиками с учетом стратегии развития организации и наличия альтернативных вариантов на рынке.

Поведение акционеров — изучение поведения желающих вложить свои свободные средства в развитие организации, возможностей привлечения капитала.

Поведенческий маркетинг, ориентированный на сотрудников получил наименование маркетинга персонала.

В конкретной организации маркетинг персонала направлен на определение и покрытие потребности в персонале. Маркетинг персонала организации — прерогатива управления человеческими ресурсами на тактическом уровне.

Западноевропейские компании используют методы маркетинга в управлении персоналом с 70-х годов прошлого столетия. В последнее время в работе с кадрами стал преобладать предпринимательно-рыночный подход, при котором труд, его условия и рабочие места рассматриваются как продукты маркетинга. В определении состава и содержания задач маркетинг персонала сегодня используются два основных принципа.

Первый принцип предполагает понимать под маркетингом персонала рыночную философию, определяющую стратегическое управление человеческими ресурсами (широкий смысл). Цель такого маркетинга — оптимальное использование человеческих ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда; активизация человеческого фактора; развитие в каждом сотруднике "совокупности различных качеств, определяющих их трудоспособность к производству материальных и духовных благ", и партнерского, лояльного отношения к фирме. Этот принцип маркетинг персонала в его широком толковании обосновывает философию мышления управления человеческими ресурсами.

Второй принцип предполагает толкование маркетинг персонала как особой функции службы управления персоналом (в узком смысле). Эта функция направлена на выявление и покрытие потребности предприятия в человеческих ресурсах.

Широкое толкование маркетинга персонала определяет технологию кадровой политики организации (разработку системы управления кадровой работой, планирование потребности, кадровый аудит, развитие персонала, мотивацию и т. п.). В узком смысле под маркетингом персонала понимают специфическую, обособленную деятельность службы управления персоналом. Ниже представлены Положения, характеризующие маркетинг персонала как специфическую, относительно обособленную функцию службы управления персоналом организации.

Цель маркетинга персонала – владеть ситуацией на рынке труда, обеспечивая покрытие потребности в персонале, формировать идеологию развития количественно-качественных характеристик человеческих ресурсов организации. Маркетинговая

деятельность может быть представлена в виде последовательно реализуемых нормативных этапов (плана, программы, проекта маркетинг персонала), где и закладывается технология реализации рыночной идеологии в обучении, воспитании и развитии кадров (рис. 11.1).



Рис. 11.1. Этапы маркетинговой деятельности в области персонала

Основные направления маркетинг персонала стратегически взаимосвязаны с общим («производственным») маркетингом.

Направления маркетинга персонала:

- разработка требований к персоналу;
- определение потребности в персонале;
- расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование (воспроизводство) персонала;
- выбор вариантов покрытия потребности в персонале и принятие кадровых решений.

Определение требований к персоналу предусматривает формирование его качественных характеристик в мотивационно-смыслоцелевой и операциональной (технологической) сферах профессиональной деятельности.

Требования к персоналу разрабатываются на основе стратегии развития организации, штатного расписания, текущего и перспективного анализа требований к должностям и рабочим местам.

Исходную информацию для разработки нормативных документов маркетинговой деятельности получают на основе анализа внешних и внутренних факторов. Под внешними понимают движущие силы и причины, создающие условия, подлежащие учету в маркетинговой деятельности.

Факторы, приведенные в табл. 11.1, по отношению к организации можно классифицировать как внешние, не зависящие от ее деятельности, и рассматривать как внешнюю среду организации в области маркетинг персонала. Учет этой среды позволяет избежать крупных ошибок при организации маркетинговой деятельности.

Таблица 11.1

Внешние факторы, определяющие направления маркетинга персонала

<i>Наименование фактора</i>	<i>Характеристика фактора</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Ситуация на рынке труда	Определяется общеэкономическими, демографическими процессами, уровнем безработицы в заданном временном промежутке, структурой резервной армии труда и т. д. Указанные характеристики ситуации на рынке труда формируют два основных понятия, фактическое выражение которых является предметом анализа в персонал-маркетинге: спрос на персонал, его количественная структура; предложение в области персонала (ситуация в сфере учебных заведений, центров подготовки кадров, органов обеспечения занятости, увольнений из организаций и т. д.)
Развитие технологии	Определяет изменение характера и содержания труда, его предметной направленности, что в свою очередь формирует изменения требований к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке персонала
Особенности социальных потребностей	Учет данного фактора позволяет представить структуру мотивационного ядра потенциальных сотрудников организации, определяемую характером складывающихся в заданный момент времени общественных, производственных отношений

Развитие законодательства	При решении вопросов персонал-маркетинга следует учитывать вопросы трудового законодательства, его возможного изменения в обозримом периоде времени, особенности законодательства в области охраны труда, занятости и т. п.
Кадровая политика организаций-конкурентов	Изучение форм и методов работы с кадрами в организациях-конкурентах в целях выработки собственной стратегии поведения, направленной на изменение кадровой политики

Под внутренними факторами понимают факторы, поддающиеся управляющему воздействию со стороны организации в значительной степени (табл. 11.2).

Таблица 11.2

Внутренние факторы, определяющие направления маркетинга персонала

<i>Наименование фактора</i>	<i>Характеристика фактора</i>
Цели организации	Общий для «производственного» маркетинга и персонал-маркетинга. Четкость и конкретность системы целеполагания определяет строгую направленность долгосрочной политики организации. Ее цели и задачи формируют стратегию маркетинга как в области производства и реализации продукции, так и в области персонала
Финансовые ресурсы	Точная оценка потребности и возможностей организации в финансировании мероприятий но управлению персоналом определяет выбор альтернативных или компромиссных вариантов в области планирования потребности в персонале, ее покрытия, использования кадров, их подготовки и переподготовки т. п.
Кадровый потенциал организации	Распространяется как на среду маркетинговой деятельности, так и на управление персоналом в целом. Он связан с оценкой возможностей специалистов кадровой службы, с правильным распределением обязанностей между ними, что во многом определяет успех реализации плана персонал-маркетинга
Источники покрытия кадровой потребности	Рассматривается как внутренний с точки зрения возможности выбора организацией тех источников покрытия кадровой потребности, которые соответствуют состоянию остальных внутренних и внешних факторов: целям организации, финансовым ресурсам, тенденциям развития технологии и т. д.

Ожидаемые затраты на приобретение и использование персонала состоят:

1) из внешних:

- оплата договорных отношений с учебными заведениями, коммерческими структурами по подбору и подготовке персонала, центрами подготовки при органах регулирования занятости);
- затраты на исследовательские и оперативные работы в области МП (сбор и анализ информации, затраты на рекламу, представительские расходы, командировки сотрудников маркетинговых служб и т. п.);

2) и внутренних:

- капитальные инвестиции по оборудованию новых рабочих мест и переоснащению существующих, вложение средств в дополнительное строительство и оснащение объектов социальной инфраструктуры, учебных подразделений и т. п.;
- затраты по оплате труда новых сотрудников или работников с новой квалификацией, в том числе различных социальных выплат и т. п.

Выбор путей покрытия потребности в персонале зависит от стратегии маркетинговой деятельности, которая организует разработку проектируемых или текущих профессиональных требований к персоналу и определяет размеры затрат на воспроизводство человеческих ресурсов (приобретение и дальнейшее использование персонала).

Маркетинговая деятельность по покрытию потребностей в персонале включает основные этапы:

- 1) проведение маркетинговых исследований в сфере маркетинг персонала;
- 2) анализ рынка рабочей силы и обоснование источников покрытия потребности;
- 3) определение вариантов путей привлечения персонала;
- 4) анализ источников и путей с точки зрения их соответствия требованиям качественных и количественных параметров потенциальных сотрудников, затрат, связанных с использованием того или иного источника и пути привлечения персонала;
- 5) принятие кадрового решения (выбор варианта источников и путей покрытия потребностей в человеческих ресурсах).

Источники покрытия потребности в человеческих ресурсах (персонале):

- учебные заведения различных ступеней и уровней подготовки;
- международный рынок рабочей силы;
- коммерческие учебные центры;
- посреднические фирмы по подбору персонала;
- центры обеспечения занятости (биржи труда);
- профессиональные ассоциации и объединения;
- родственные организации.

Поведение сотрудников является определяющим в деятельности организации и входит составной частью в такой обобщающий показатель деятельности, как компетенция персонала.

Понятие «компетенция» используется в современном менеджменте для обозначения характеристик персонала, необходимых для успешной реализации выбранной стратегии организации.

Компетенция представляет собой совокупность следующих элементов:

- знаний (результатов образования личности),
- профессиональных навыков (результатов опыта работы и обучения),
- навыков поведения и общения персонала (умения вести себя в организации, общаться с людьми и работать в группе).

Компетенция приобретает практический смысл лишь по отношению к действию, относится к конкретной ситуации, комбинирует и динамично соединяет составляющие ее элементы для адаптации к требованиям должности.

Для определения содержания компетенции необходимо:

- проводить детальный анализ всех видов деятельности, осуществляемых на данной должности, и выявлять различные компоненты требуемых знаний, навыков;
- построить иерархию компетенции с учетом развития всех элементов;
- выявлять элементы компетенции, общие для различных направлений деятельности.

Понятие компетенции лежит в основе практики управления персоналом ряда многих крупных зарубежных и отечественных организаций.

Обладание компетенцией не является процессом застывшим, законченным, требуется постоянное обновление имеющихся знаний и навыков и приобретение новых, поскольку компетенция имеет определенный жизненный цикл. Жизненный цикл компетенции – период времени, в течение которого составляющие

компетенции находятся в соответствии с требованиями должности и окружающей среды.

Поддержание компетенции на требуемом уровне определяет необходимость управления ею. Управление компетенцией представляет собой процесс развития и поддержания компетенции на уровне, необходимом организации для реализации ее основных задач в соответствии со стратегией развития. Если не вносить управляющих воздействий, компетенция из стадии эффективного использования перейдет в стадию угасания, специалист становится неконкурентоспособным, а организация терпит убытки. В этой связи необходимо:

- постоянное развитие компетенции (повышение квалификации, поддержание профессиональных навыков, навыков общения);
- расширение (смена) вида деятельности, переход на новый вид деятельности и приобретение дополнительных компетенций.
- Например, компания «Билайн» на протяжении многих лет успешно применяет управление компетенциями персонала для эффективного обслуживания своих клиентов. Составляющими элементами компетенции ее сотрудников являются:
 - высокая квалификация;
 - постоянное освоение нового, обучаемость;
 - вежливое, грамотное общение с клиентами.

В зависимости от эффективности поведения сотрудников в отношении с клиентами можно выделить притягательное клиентурное, избирательное, антиклиентурное, псевдоклиентурное поведение.

В данном случае эффективность поведения предполагает влияние поведения сотрудника на достижение организацией поставленных целей при допустимых затратах.

Притягательное клиентурное поведение предполагает такое поведение сотрудников, которое направлено на максимальное привлечение клиентов, что позволяет повышать показатели эффективности работы организации.

Избирательное клиентурное поведение — поведение сотрудников, направленное на отбор клиентов (по своему усмотрению или на основании установок руководителей), с которыми они считают целесообразным работать, а на остальных не обращают внимания (эффективность средняя, так как по ошибке можно не приобрести выгодного клиента). Данный подход может быть заложен в стратегию развития организации или быть избран самим специалистом. Например, фирмы, торгующие дорогими автомобилями, иногда отбирают клиентов, с которыми они хотят

иметь дело, с тем, чтобы не тратить время и средства на «бесперспективных» с их точки зрения клиентов. Такой отбор клиентов — дело спорное и деликатное. На практике его реализация не афишируется, но подобные указания даются работникам. В некоторых случаях избирательное клиентурное поведение выбирается сотрудниками самостоятельно, в соответствии с их подготовленностью, знаниями, отношением к делу — для экономии собственных сил. Эффективность данного типа поведения может быть различной: из-за неопытности сотрудника могут быть пропущены потенциально интересные клиенты и, наоборот, потрачено много сил и времени (а следовательно, и денег работодателя) на клиента, который не оправдал ожидания.

Антиклиентурное поведение — ситуация, при которой сотрудники организации не заинтересованы в работе с клиентами, эффективность поведения отрицательная.

Псевдоклиентурное поведение — поведение сотрудников по отношению к клиентам крайне назойливое, что свидетельствует об их неумении работать с клиентами, эффективность поведения отрицательная.

Реализация целей деятельности организации предполагает разработку определенной системы воздействия на сотрудников, т.е. управление их поведением.

Управление поведением — система мер для формирования принципов, норм поведения людей в организации, которая позволяет организации достичь поставленных целей в заданные сроки и с допустимыми затратами.

Модели поведения персонала — формы (образ) поведения сотрудников для достижения организацией поставленных целей.

Управление поведением осуществляется в *несколько этапов*.

На *первом этапе* выявляются основные формы поведения, которые оказывают существенное воздействие на деятельность всей организации, определяются 15—20% поведенческих событий, которые в данной сфере деятельности обеспечивают 70—80% результатов работы. Анализ целей деятельности организации, способов их реализации, возможностей персонала позволяет сформулировать модели привлекательного поведения.

Второй этап — аудит поведения. Поведенческий аудит — анализ каждого вида деятельности по количественным и качественным составляющим элементам. Рассматриваются только те формы поведения индивида, которые напрямую связаны с его трудовой деятельностью: медлительность или сноровка, отсутствие на рабочем месте или активная деятельность; конструктивные

предложения или жалобы и др. Личностные характеристики не рассматриваются.

Цель этапа — предоставить объективную информацию о ключевом поведении, наличии функциональных форм поведения, частоте появления дисфункционального поведения.

Функциональные виды поведения требуют положительного подкрепления, а дисфункциональные — негативного подкрепления или наказания.

Выявляются **ключевые** элементы поведения, характерные для конкретного вида деятельности (например, навыки продаж, уровень владения компьютером).

Дисфункциональные виды поведения — формы поведения, которые не способствуют эффективной деятельности организации, предполагают воздействие на работников для их предотвращения (например, количество допустимых ошибок при составлении документов, длительность отсутствия на рабочем месте).

Измерение **поведенческих элементов** у сотрудников, выполняющих соответствующие виды деятельности — определение величины поведенческих элементов. В поведении выделяют элементы, которые можно измерить, оценить количественно: выполнение определенных операций, отсутствие на рабочем месте, задержка на перерыве, перекуры, разговоры с коллегами.

На **третьем этапе** осуществляется разработка стратегии интервенции, т.е. разрабатывается перспективный план формирования требуемого поведения сотрудников. Задачей интервенции является упрочение и повышение частоты функциональных форм поведения и уменьшение дисфункциональных.

Обобщающим способом воздействия на сотрудника выступает возможность предоставления ему большего доверия как основы создания системы ценностей в организации.

Регламентация деятельности личности осуществляется рядом документов, основными из которых являются должностная инструкция, контракт.

11.1. Имиджевые регуляторы поведения.

Производственная ориентация персонала организации. Фазы формирования управленческой культуры. Три типа регуляторов поведения. Совмещенные регуляторы поведения

Организационный имидж - интегральное явление и многоуровневое понятие. Его изучением занимаются ученые из разных областей научного знания. Каждый, из которых, имеет свое видение сущности и бытия имиджа.

Всю литературу, затрагивающую проблемы понятия имиджа, можно разделить на несколько групп.

К первой группе следует отнести публикации, в которых авторы сводят понятие имидж к описанию стратегии поведения человека с выработкой определенных соответствующих рекомендаций.

Основным критерием качества, таким образом, интерпретированного имиджа является неперемное следование «правильным рекомендациям», что приведет к достижению заранее поставленной цели.

Другая группа авторов в своих работах рекламирует и комментирует некие универсально эффективные приемы построения личностного имиджа. Причем рекомендации доведены до последнего предела конкретности: как правильно смотреть, говорить, ходить, как определять индивидуальность человека по пластике, мимике, интонациям, организации пространства вокруг себя. Наиболее известны в такой группе публикаций работы Д. Карнеги, А. Пиза, С.В. Лазарева; а также: Карнеги Д. Напутствия и советы. - М., 1989; Пиз А. Язык телодвижений - М., 1993; Лазарев С.В. Диагностика кармы - М., 1993 и др.

В отдельную группу можно выделить публикации, изучающие стиль руководства и имиджи руководителей производства.

Другая группа работ ориентирована на отдельные стороны бытия имиджа. Многие ее положения, представляют практический интерес только в области формирования потребительского поведения посредством маркетинговых коммуникаций.

В России работами, тесно связанными с проблемой создания имиджа с помощью средств рекламы с целью воздействия на потребительские предпочтения, являются публикации Добробабенко Н.С., Гольмана И.А., Гуревича П.С. Почепцова Г.Г. См.: Гольман И.А. Добробабенко Н.С..

В отдельную группу можно выделить публикации, исследующие проблемы управления в трудовых коллективах,

организационными отношениями. В этих работах изучается проблематика управления социальными организациями, проблема имиджа затрагивается в аспекте изучения имиджа руководителя организации и как проблема управления имиджем организации. В качестве примера можно привести работы: Иванов В.Н., Атаманчук Г.В. Социальное управление в производственных коллективах - М., 1985 и Крассовский Ю.Д. Организационное поведение - М., ЮНИТИ. 1999.

В зарубежной теории и практике управления понятие «имидж фирмы» отражает, прежде всего, тот позитивный образ, который сложился у ее клиентов – покупателей товаров и услуг, а также у поставщиков, заказчиков, партнеров, акционеров. Чем более привлекателен этот образ, тем больше возможностей открывает для себя руководство фирмы, разрабатывая стратегию ее развития.

Однако, что представляет из себя имидж. В рамках фрейдистской теории мотивации было впервые сформулировано представление об имидже, как об искусственном образе, являющемся основным фактором мотивации поведения, действующим, главным образом, на уровне бессознательного в психике человека.

Имидж - специально проектируемый, основанный на особенностях деятельности, закономерностях, свойствах, достоинствах, качествах и характеристиках образ объекта или явления, который целенаправленно внедряется в сознание (подсознание) целевой аудитории, соответствует ее ожиданиям и основан на ее необходимости получить психологическую защиту и достичь социального успеха, использующий эталоны желаемого впечатления, как поведенческие регуляторы.

Заметим, что всякий специально спроектированный образ, то есть имидж, неотделим и должен быть присущ обязательно какому либо предмету или явлению, в частности, организации. Поэтому далее в работе слова организация, предмет или явление могут быть опущены: они будут подразумеваться.

Главное отличие имиджа от образа состоит в том, что образ - это представление о предмете или явлении, возникающее произвольно у группы людей или индивида, а имидж - это специально спроектированный и целенаправленно внедряемый образ предмета или явления. Сложившийся образ может быть и благоприятным и негативным. Основной же целью создания и поддержания имиджа является формирование благоприятного отношения к предмету или явлению.

Забота об имидже, который способен изменяться, определяет, и поведение персонала: *главным критерием оценки работников*

становится их позитивное отношение прежде всего к клиентам - конечным потребителям фирменной продукции.

В этой связи интересно проанализировать, как формируется поведенческая культура управления имиджем “изнутри”, каковы основные имиджевые регуляторы организационного поведения, как сами сотрудники понимают и оценивают имидж своей фирмы, как организуется изучение имиджа и его формирование. Рассмотрим фазы формирования поведенческой культуры:

- **Фаза производственной ориентации** характеризуется неразвитой поведенческой культурой, ее имиджевые регуляторы подавлены. Более того, они могут работать во вред предприятию. Признаки этой фазы - искаженное представление о предпринимательстве и рыночных отношениях.
- **Фаза сбытовой ориентации** характеризуется зарождением поведенческой культуры на основе примитивного представления о том, что имидж обеспечивается рекламой.

Персонал фирмы (предприятия) производит продукцию, не очень-то заботясь об имидже, который понимается только как стимулирующее условие удачного сбыта, поэтому может создаваться искусственно, падать и снова пропагандироваться.

Типичные признаки сбытовой ориентации - зачаточное предпринимательство и попытки адаптации к рыночным отношениям.

Сбытовая ориентация персонала фирмы может проявляться экстремально и завуалировано. В *экстремальном проявлении* имиджевые регуляторы поведения работников могут блокироваться самой организацией дела.

В экстремальной сбытовой ориентации формируется прежде всего антиимидж фирмы, но если сбыт успешен, то возникает следующий парадокс поведения ее работников. Любой потенциальный клиент оценивается, с одной стороны, как средство извлечения выгоды (получить с него деньги), а с другой - как раздражитель, если высказывает какое-либо недовольство.

В *завуалированном варианте* сбытовой ориентации руководство фирмы нацелено на то, чтобы заполучить клиентов любыми средствами. При организации рекламной кампании оно нередко приукрашивает положение дел и обещает больше, чем может выполнить. И хотя в данном случае имидж формируется искусственно, это может привлечь клиентов.

- **Фаза конъюнктурной ориентации** характеризуется ростом поведенческой культуры, в которой имиджевые регуляторы начинают так воздействовать на сознание персонала, что постепенно становятся важными нормами поведения.

Персонал ясно осознает, что имидж фирмы зависит от скорости и точности реагирования на спрос. В этом случае, он формируется в “точках” продаж, однако может формироваться и в слаженных действиях “группы быстрого реагирования” на определенные рыночные ситуации. На этой основе возникает *инструментальная* имиджевая настройка персонала.

Типичными признаками конъюнктурной ориентации – развитое предпринимательство и использование всех рыночных возможностей.

- **Фаза маркетинговой ориентации** характеризуется развитием такой поведенческой культуры, когда имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как общественная необходимость. Эти регуляторы оказываются для работников нормами-стимулами, побуждая постоянно изучать покупательское поведение “своих” целевых групп.

Персонал начинает осознавать миссию фирмы в общественной жизни и переживает ее успехи и неудачи с точки зрения этой миссии. Возникает *целевая* имиджевая настройка персонала, которая становится точкой отсчета работников в саморегуляции своего поведения.

Типичные признаки маркетинговой ориентации — цивилизованное предпринимательство и освоение рыночных отношений.

Имидж фирмы формируется самим поведением ее работников в той мере, в какой они принимают исходные постулаты этой рыночной философии. Большой набор и высокое качество услуг — базовые условия успешной работы. Персонал должен понимать, что продается и какую пользу это может принести потребителю. В этом смысле очень важна **профессиональная подготовленность персонала**. Иными словами, работники фирмы должны уметь рассказать клиенту о том, что именно здесь он получит услуги высокого качества.

Формирование имиджевых регуляторов поведения особенно интенсивно происходит тогда, когда фирма перешла к **маркетинговой ориентации персонала**, накопив опыт и финансовые средства для реализации будущих программ. Ее регулятивные механизмы поддерживают и обеспечивают эту ориентацию в определенном поведенческом режиме.

Для того чтобы хорошо срабатывали имиджевые регуляторы поведения, руководству фирмы важно знать, какие

факторы (показатели) и в какой мере способствуют формированию и укреплению ее имиджа, на какие из них следует обратить особое внимание и когда это сделать. Имидж фирмы — очень эфемерное понятие, а поэтому требуется максимальная “адресность” в точках приложения усилий ее руководства. Это возможно только в том случае, когда проводится аналитическая работа по выявлению этих факторов, которые затем оцениваются в ранговых или балльных шкалах.

Маркетинговый самоконтроль поведения

Поведение работников фирмы по отношению к клиентам является главным объектом внимания управленческого персонала. Важно добиться, чтобы каждый в фирме хорошо осознавал, какие его поступки могут разладить отношения с клиентом, а какие улучшить, сохранить, закрепить.

Руководство фирмы должно стремиться к тому, чтобы нормы поведения работников ориентировали бы их на уважение запросов клиентов. Это формирует такой интересный социально-психологический феномен, как **“клиентурный” тип** поведения работников. Он возникает на определенной фазе развития фирмы, когда она перемещается от сбытовой ориентации к конъюнктурной и от конъюнктурной - к маркетинговой. Особенно он характерен для маркетинговой ориентации фирмы.

Поведение работников фирмы по отношению к клиентам может быть эффективным в том случае, когда продавец товара умело “гасит” возражения клиента по цене. Это “ключевой” момент “клиентурного” поведения.

Существуют некоторые варианты ценовой политики. Например, продажа товара осуществляется путем проведения презентаций, на которых наглядно демонстрируются его возможности и преимущества. Это вызывает интерес, переключая внимание потенциальных покупателей с цен на потребительские свойства товара. Клиент, уже заинтересованный комплексом преимуществ и ощущая высокую ценность товара, менее болезненно реагирует на цену.

Ценовая политика фирмы в управлении клиентурой может предусматривать различные схемы оплаты:

- закупка и оплата по частям;
- доукомплектация оборудования, уже имеющегося у клиента, что будет стоить дешевле;
- уменьшение цены заказа за счет бартерных сделок.

Если «клиентурное» поведение работников фирмы проявляется как строго избирательное, то получается, что,

поднимая планку профессионализма работников, фирма не столько привлекает клиентов, сколько отсеивает их. Этот **парадокс** избирательного «клиентурного» поведения в маркетинговой ориентации фирмы отражает, прежде всего, осознание ее персоналом собственной значимости.

«Клиентурное» поведение означает проявление оптимальных режимов делового общения работников фирмы с клиентом. Стратегический «разворот» такого поведения предполагает организацию службы сервиса, которая уже сама по себе притягивает клиента. Поэтому сервисная служба является индикатором «клиентурного» поведения в маркетинговой ориентации фирмы.

Управление сервисным обслуживанием клиентов обрабатывается фирмой в процессе изучения их запросов. Именно *содержательная обратная связь с клиентами* помогает сформировать эффективное «клиентурное» поведение работников фирмы в «точках» покупки.

Для того чтобы формировать «клиентурное» поведение сотрудников коммерческой фирмы, важно создать **команду единомышленников**, которая могла бы стать прообразом новой организационной среды.

Главная проблема управления поведением работников в коммерческой фирме заключается в том, чтобы продвинуть их из сбытовой ориентации в конъюнктурную, откуда легче перейти к формированию маркетинговой поведенческой среды. Этот переход можно отслеживать через систему **оценочных показателей**, фиксирующих определенный уровень поведенческой культуры, которая может быть различной в каждом подразделении.

11.2. Поведенческое формирование имиджа. Факторы влияющие на имидж организации. Имиджевые нормы поведения: обязывающие, запрещающие и рекомендуемые внешние имиджевые регуляторы

Выделим главные, наиболее очевидные, функции имиджа, которые отражают безусловность существования феномена имиджа в процессах бытия социальных ролей, в биологических и социальных воздействиях на жизнь человека или социальной группы.

1. Функция психологической защиты.

Согласно некоторым источникам, человек имеет не менее десятка своеобразных «линий психологической защиты». Все они,

так или иначе, связаны с имиджем. Другими словами, имидж позволяет человеку:

- скрыть, хотя бы на некоторое время, свои недостатки (или то, что субъект считает недостатками), спровоцировав у других людей соответствующую систему впечатлений;
- уменьшить или погасить болевой потенциал своих комплексов, в том числе весьма распространенного комплекса неполноценности, получив от других вербальное, или невербальное, комплиментарное подтверждение их отсутствия, незначимости для адаптации. То есть, имидж вызывает у людей чувство успешной адаптации, достигнутой цели, избавления от тревоги, и т.д.

2. Функция социального тренинга.

Используя имидж предмета или явления, человек стихийно корректирует, приспособливает самого себя, учитывая необходимость и потребность адаптации к смыслу группового общения.

Имидж не есть простое желание нравиться. Он выражает опыт вхождения людей в систему социальных отношений, чтобы присвоить возможность группы или просто другого человека как свои собственные.

3. Функция социально-символического опознавания.

Имидж является своеобразной меткой, символом готовности не просто к общению, но и к обмену и к обогащению чисто социальными ценностями (богатство, власть, карьера, успех и т.д.). Иначе говоря, имидж, как бы, сигнализирует: «Я свой», «Я готов подчиниться, не анализируя и не протестуя, феноменам группового поведения, бытие внутри социальной политической власти для меня нормально и естественно».

Имидж выражает не только субъективное желание нравиться как можно большему числу лиц, или кому-то персонально. Но и сами «правила игры», делающие такое положение вещей возможным. Он характеризует социально-ценностную сторону самого общения. Другими словами, имидж отражает саму необходимость согласования жизни психики, вплоть до самых интимных ее сторон, с индивидуальным и групповым опытом бытия социальной и политической власти.

Исходя из приведенного понимания категории имиджа и его функции, природу имиджа можно выразить следующими рабочими дефинициями, акцентирующими те стороны бытия, которые кажутся автору сущностными и атрибутивными:

- имидж есть система социального программирования поведения объектов (индивидов и групп) общесцивилизированными и ментальными стереотипами и символами группового поведения, опосредованная мощью мотивации успеха, эталоном желаемого впечатления, способностями субъекта и ситуацией;
- имидж есть сторона коммуникаций субъекта с миром, выражающая бытие его влечения к социальному успеху, адаптируя желание успеха к известным (освоенным) образцам группового восприятия, групповых оценок и групповым эффектам поведения;
- имидж есть закрепленная в символах принятия групповых норм ориентация поведения субъектов на эталон желаемого впечатления, своеобразная символическая система «социальной покорности».

Определение природы имиджа должно учитывать одновременное существование личностных и групповых детерминант использования организационного имиджа при совершении определенной модели социального поведения, ориентацию на групповой и личный успех в конкретной группе; использование, как средства достижения цели, самого себя (внешность, поведение, стиль общения и т.д.); статус имиджа, как оружия борьбы с личными комплексами; провоцирование использования имиджа предмета или явления групповыми нормами и оценками; высокую роль символов в имидже; субъективную ориентацию использования имиджа на субъективное же чувствование законов группового восприятия и др.

Использование имиджей существует, как возможная специфическая форма функционально-деятельностной ориентации психики на общение, чтобы решить возможно большее количество поведенческих задач с минимум затрат, используя нормы и символы принадлежности к какой-то реальной или воображаемой общности людей.

С помощью имиджа человек пробует раствориться, не быть самим собой, в групповом, стереотипном опыте решения задач, поведения, достижения целей и т.д. Поддержка в себе готовности к такому «растворению» и есть формально-психическая основа имиджа.

Антропогенез подразумевал конечный интервал времени принятия решения («на охоте быстрее важнее, чем правильно»). Такой интервал зависел не только от высокой вероятности ситуаций, требующих быстрых решения, но и выражал диалектику жизни коллектива, где групповой опыт дает каждому шанс поправить неверное, неадаптивное решение - например, через

копирование поведения лидера. Приспосабливаться приходилось быстрее, чем понимать, и ориентироваться на нормы и символы группового опыта - еще один мощный фактор использования имиджа.

Таким образом, имидж организации можно рассматривать, как существующую в сознании людей систему образов и оценок организационного развития.

Неотъемлемым атрибутом любой системы является структура. Структура имиджа организации включает 8 компонентов (или составляющих):

- 1) Имидж товара (услуги) - представления людей относительно уникальных характеристик, которыми, по их мнению, обладает товар:
 - функциональная ценность товара это основная выгода или услуга, которую обеспечивает товар;
 - дополнительные услуги (атрибуты) это то, что обеспечивает товару отличительные свойства (название, дизайн, упаковка, качество и т.д.);
- 2) Имидж потребителей товара включает представления о стиле жизни, общественном статусе и некоторых личностных (психологических) характеристиках потребителей.
- 3) Внутренний имидж организации - это представления сотрудников о своей организации. Основными детерминантами внутреннего имиджа являются культура организации и социально-психологический климат.
- 4) Имидж руководителя или основных руководителей организации включает представления о способностях, установках, ценностных ориентациях, психологических характеристиках и внешности руководителя.
- 5) Имидж персонала - это собирательный, обобщенный образ персонала, раскрывающий наиболее характерные для него черты:
 - профессиональная компетентность: мобильность (быстрота и качество обслуживания); аккуратность в выполнении должностных обязанностей; точность выполнения работы; информированность (готовность представить справку по интересующему клиента вопросу); профессиональная, высококвалифицированная подготовка;
 - культура: коммуникабельность (приветливость в общении, улыбочивость); правильность речи; социально-психологические характеристики сотрудников;
 - социально-демографические и физические данные: возраст, пол, уровень образования, наличие или отсутствие физических дефектов;

- визуальный имидж: деловой стиль в одежде; аккуратная прическа; ограничения в использовании украшений и косметики (для женщин).

Имидж персонала формируется на основе прямого контакта с сотрудниками организации. При этом каждый сотрудник рассматривается как «лицо» организации, по которому судят о персонале в целом. Таким образом, трудно переоценить роль сотрудников, работающих непосредственно с клиентами в процессе создания целостного позитивного имиджа организации.

- 6) Визуальный имидж организации - представления об организации, субстратом которых являются зрительные ощущения, фиксирующие информацию об интерьере офиса, торговых и демонстрационных залах, фирменной символике организации.
- 7) Социальный имидж организации - представления широкой общественности о социальных целях и роли организации в экономической, социальной и культурной жизни общества.
- 8) Бизнес-имидж организации – представления об организации как субъекте деловой активности. В качестве составляющих бизнес-имиджа организации выступает деловая репутация, объем продаж, относительная доля рынка, инновационность технологии, разнообразие товаров, гибкость ценовой политики и т.д. Имидж организации обладает относительной стабильностью.

Имидж организации это целостное восприятие ее всеми социальными группами (коллектив, потребители, партнеры, жители города и т.д.), которые используют в процессе социального поведения. На этот процесс оказывают влияние различные факторы, главным из которых является имидж предмета или явления (организации).

Нельзя обмануть того, кто не хочет быть обманутым. Использование имиджа вырастает не просто из факта манипулирования сознанием, но и из готовности, влечения и даже просьбы людей о том, чтобы ими манипулировали. Последнее подчеркивает важность изучения собственно корней взаимосвязи имиджа организации и социального поведения.

Переходя к вопросу рассмотрения способов формирования имиджа, необходимо рассмотреть основные характеристики имиджа, который является неотъемлемой частью процесса принятия поведенческого решения:

1. Имидж должен соответствовать ожиданиям, нормам поведения, ценностям, принятым в обществе, системе социальных статусов и социальных ролей целевой аудитории.

2. Имидж объекта или явления должен быть подкреплён реальными фактами. То есть, создаваемый и внедряемый имидж должен соответствовать уже сложившемуся, реально существующему, спонтанно сложившемуся образу. Имидж не маска, а нечто вроде умелого макияжа, подчеркивающего все достоинства и маскирующего недостатки. Лицо узнаваемо, но значительно более привлекательно, чем без макияжа.
3. Имидж должен быть достаточно пластичным (динамичным), чтобы реагировать на все изменения, происходящие в обществе, не выйти из моды и в то же время казаться неизменным.
4. Необходимо прилагать постоянные усилия для поддержания и усовершенствования имиджа. В противном случае существует риск не достигнуть поставленной цели изменения социального поведения.

Имидж организации обладает относительной стабильностью. Требуется длительное время и большие усилия, чтобы изменить представления людей, так как человек всегда идёт по пути достижения максимальной внутренней согласованности. Согласно теории когнитивного диссонанса (Фестенгер), представления, чувства и идеи, вступающие в противоречие с другими представлениями, чувствами и идеями индивидов, приводят к нарушению гармонии личности, к ситуации психологического дискомфорта. Испытывая потребность в достижении внутренней гармонии, человек готов предпринимать различные действия, которые способствовали бы восстановлению утраченного равновесия. Поэтому очень важно, чтобы каждый элемент структуры имиджа был информационно заполнен самой организацией. В противном случае, массовое сознание, в силу определенных стереотипов, наполнит содержанием недостающий элемент самостоятельно, что не всегда может пойти на пользу организации: в последующем, внедряя в массовое сознание новую информацию, придется преодолевать барьер уже существующей установки.

Результат воздействия сформированного имиджа организации не проявляется мгновенно как, например, вследствие использования методов sales promotoin. То есть осязаемый результат воздействия имиджа на поведение виден через довольно значительный промежуток времени.

Имидж организации есть целостное восприятие (понимание и оценка) организации различными группами общественности, формирующееся на основании хранящейся в памяти информации о различных сторонах ее деятельности. Осуществляя управление корпоративным имиджем, необходимо иметь четкие представления

об особенностях психологических и социальных процессов формирования организационного имиджа и важнейших направлениях его формирования:

- 1) формирование «внутреннего» имиджа предприятия, в который входят культура самой организации и социально-психологический климат коллектива;
- 2) формирование социального имиджа - это социальная деятельность организации;
- 3) формирование «бизнес-имиджа» (деловая репутация и показатели деловой активности);
- 4) формирования имиджа товара.

Формирование и внедрение имиджа - это совокупность всех коммуникаций, исходящих от предприятия и его руководства. Причем, такие коммуникации должны быть направлены, как непосредственно на сотрудников предприятия (поддержание и улучшение социального климата в организации), так и на формирование общественного мнения вообще. Именно этот комплекс мероприятий создает благоприятное отношение к предприятию и его руководству (то есть имидж), как у сотрудников самого предприятия, так и у населения города, района и т.д., где расположено данное предприятие.

Такие коммуникации называют маркетинговыми, под ними рассматриваются совокупность сигналов, исходящих от фирмы в адрес различных аудиторий. Все маркетинговые коммуникации должны быть выдержаны в едином фирменном стиле. Это характерный язык, на котором предприятие разговаривает с партнерами, с сотрудниками, с населением, отличный от языка других предприятий, своеобразный опознавательный знак, визитная карточка. Посредством присутствия всех этих элементов, у целевой аудитории создаются определенные ассоциации, которые в совокупности с другими маркетинговыми коммуникациями, создают образ, отношения, настроения, мнения относительно самого предприятия и его руководства.

В процесс реагирования на маркетинговые коммуникации в сознании человека происходят психические процессы на рациональном и эмоциональном уровне. Рациональный и эмоциональный способы реагирования означают, что в процессе удовлетворения потребностей современного человека преследуются не только прагматические цели (польза), но и получение положительных эмоций. Рациональный способ обращения опирается на способность человека к логическому мышлению.

Разработка устойчивого и оригинального имиджа требует большой творческой работы. Имидж компании не может быть

внедрен в общественное сознание с помощью всего-навсего нескольких рекламных роликов. Это целый комплекс последовательных мероприятий, которые включают в себя как управление производством, так и методы формирования общественного мнения (технологии Public Relations), социальные программы.

Одной из составляющих имиджа, благодаря которой сохраняется целостность всей исходящей информации от предприятия, является фирменный стиль. *Фирменный стиль* - набор цветовых, графических, словесных, типографских, дизайнерских постоянных элементов (констант), обеспечивающих визуальное и смысловое единство всей исходящей от предприятия информации. Основными элементами фирменного стиля являются: название, товарный знак, логотип, слоган, фирменные цвета, комплект шрифтов, а так же стиль и способы руководства, выполнение данных обещаний. Фирменный стиль обладает собственным, своеобразным набором графических, цветовых, пластических, семантических средств, которые позволяют ему выполнять функцию различия. Он воспринимается непосредственно, чувственно, чаще всего визуальное, а иногда имеет составляющие, действующие на другие органы чувств: фирменные радиопозывные, гимны, особая фактура бумаги, например, для деловой переписки, и даже фирменные ароматы.

Выбранные символы, как часть построения, должны доводиться до общественности с помощью различных коммуникативных технологий, передающих всю индивидуальность данной компании. Цель таких коммуникаций - установить ассоциативную связь, передать настрой либо определенный уровень характеристик - что-нибудь, что отличало бы с лучшей стороны данную компанию.

Имидж организации - это субъективные оценки, представления, отношения индивида к ним. Поэтому весь смысл формирования и поддержания имиджа предприятия сводится к построению нужных ассоциаций с предметами, действиями, людьми, которые в общественном сознании и сознании отдельного индивида уже наделены определенными устойчивыми эмоциональными характеристиками. Поэтому очень важным является изучение ассоциаций целевой аудитории, возникающих по отношению к тому или иному явлению, предмету, человеку.

В процессе формирования имиджа используют информацию, вызывающую у объекта воздействия благоприятную когнитивную реакцию. Такие сообщения не ограничиваются простыми и эффективными визуальными образами, в них используются и другие элементы, способные вызывать эмоциональные отклик.

Наиболее важным таким элементом является источник информации. Он обязательно должен заслуживать доверия целевой аудитории. В противном случае есть возможность обратного эффекта воздействия - негативного отношения к предприятию.

Создание и поддержание имиджа объекта или явления с целью воздействия на социальное поведение индивида или группы индивидов можно разделить на два основных направления - это воздействие непосредственно на индивида, и воздействие на общественное мнение.

Рассмотрим первое направление формирования организационного имиджа - воздействие на субъект, в нашем случае это будут сотрудники предприятия.

Окончательная цель существования предприятия (организации) - это получение прибыли. Одним из способов достижения этой цели, помимо модернизации самого процесса производства, технического усовершенствования и сокращения издержек, является повышения производительности труда.

Современная концепция управления выдвигает идею об обогащении труда. На смену «экономическому человеку» приходит работник, чьи интересы не сводятся только к заработку, но предполагают заинтересованность в содержании самого процесса труда. То есть повышение мотивации сотрудников. Это является одной из функций управления, которые были сформулированные еще в рамках «административной школы управления» Файолем. Идея мотивации была развита Маслоу в русле доктрины «человеческих отношений». Он разработал теорию системы организации сторон жизни предприятия, где впервые использовал термин «престижность».

Согласно современной концепции обогащения труда управление осуществляется по трем уровням:

- отдельный работник. Здесь выделяют прямое воздействие (приказ, задание и т.п.), воздействие через мотивы и потребности (стимулирование), через систему ценностей (воспитание, образование), через окружающую среду (изменение условий труда, статуса в административной и неформальной организации). На данном уровне управления имидж организации, как основанный на реальных свойствах и достоинствах образ, внедряемый в сознание (подсознание) становится фактором психологической защиты и дополнительным стимулом к выполнению определенной модели социального поведения;
- отдельная группа работников. На этом уровне выделяют целенаправленное формирование группы (по квалификации, демографическому признаку,

психологическому, по количеству и размещению рабочих мест) и сплочение групп (организация соревнований, совершенствование стиля руководства, использование социально-психологических приемов и т.д.). Этот уровень управления социальным поведением сотрудников использует имидж организации как символ принадлежности к референтной группе, как средство, способствующее более «мягкому» вхождению сотрудника в определенную рабочую группу;

- целый коллектив. Данный уровень включает согласование формальной и неформальной структуры предприятия (преодоление противоречий между запланированными и действительными связями), демократизацию управления (повышение роли общественных организаций, привлечение работников к выработке общих решений), социальное планирование (повышение квалификации работников, совершенствование социальной структуры коллектива, улучшение благосостояния работников). На данном уровне управления созданный и целенаправленно внедряемый имидж предприятия в качестве эталона желаемого поведения помогает определить персоналу наиболее эффективный способ достижения социального успеха путем непосредственного участия каждого сотрудника в социальной и управленческой деятельности организации.

Рассмотрим второе направление формирования имиджа предприятия - формирование общественного мнения. Наиболее эффективным способом создания и поддержания имиджа фирмы, ее товара или услуги является использование методов «паблик рилейшнз». Тем более, что основной задачей связей с общественностью является формирование благоприятного отношения к фирме широкой общественности. Доброжелательные отношение общественности к организации через общественное мнение, как средство социального контроля в дальнейшем будет оказывать воздействие на поведение, представления отдельного индивида.

Для достижения цели формирования имиджа предприятия «паблик рилейшнз» используют разнообразные средства и приемы:

- связь со средствами массовой информации (организация пресс-конференций и брифингов; рассылка пресс-релизов);
- написание статей о самой фирме, ее сотрудниках, сфере ее деятельности; производство кино- и телефильмов, теле- и радиорепортажей; организация интервью руководителей);
- публикации ежегодных официальных отчетов о деятельности фирмы;

- издание фирменного пропагандистского проспекта; издание фирменного журнала, газеты;
- участие представителей предприятия в работе съездов и конференций профессиональных или общественных организаций;
- организация фирмой всевозможных мероприятий событийного характера (например, празднование юбилея организации);
- деятельность, направленная на органы государственного управления (выдвижение фирмами «своих» людей в органы государственного управления, представление товаров -- новинок руководителям государства, привлечение первых лиц государства к участию в торжествах, устраиваемых организацией), спонсорство определенных мероприятий, подготовка и проведение различных мероприятий, участие в выставках, семинарах, празднование какого-то события, связанного с родом деятельности фирмы.

Все эти события могут стать «информационным поводом», благодаря которому, в средствах массовой информации могут появиться информационные материалы о фирме и ее вкладе в проведение того или иного мероприятия.

Многие компании связывают свой имидж с проведением культурных мероприятий, например, концертов или художественных выставок. В то же время организации поддерживают общественные благотворительные мероприятия. Эффективность подобных мероприятий, направленных на создание и поддержание имиджа предприятия, подтверждается многочисленными опросами общественного мнения и маркетинговыми исследованиями.

Имидж - категория эмоциональная, оказывающая сильное влияние на результат процесса принятия поведенческого решения. Этот процесс является составной частью социального поведения, на которое оказывают воздействие различные внешние и внутренние факторы. Следовательно, в процессе формирования имиджа необходимо учитывать все социально-демографические, социально-психологические факторы, а именно: представления о самом себе, нормы поведения, ценности, культурные различия, социальные статусы и роли, экономические возможности и др. По средствам сформированного благоприятного имиджа компании возможно осуществление всех функций социального управления.

Имидж предмета или явления - это субъективное отношение человека. Но на его мировоззрение, поведение постоянно оказывает влияние общество. Данная проблема была затронута в феноменологической парадигме в социологии, основателем

которой является А. Шюц. Он считает, что интерпретация социальных реалий обусловлена биографической ситуацией индивидов, представляющих собой осмысленный опыт людей, их знания о мире. Индивиды воспринимают окружающий мир через призму субъективных значений, приобретенных в процессе социализации. В повседневной жизни каждый индивид вынужден осуществлять типизацию предметов и явлений вокруг себя, чем и определяется кругозор индивида (биографическая ситуация). Для типизации объектов и оценки социальных действий каждый человек использует шкалу измерений, которая характерна для его социальной группы, поэтому человек одной социальной группы видит объекты и явления иначе, чем человек из другой социальной группы.

Организационный имидж создается с помощью маркетинговых коммуникаций, наделяя их своеобразными «дополнительными» характеристиками. Обычно это делается с помощью ассоциаций. *Ассоциация* - это связь между отдельными событиями, фактами или явлениями, отраженными в сознании и закрепленными в памяти человека. Ассоциации бывают трех видов:

- по смежности, основу которых составляют пространственные и временные отношения между предметами и явлениями;
- ассоциации по сходству (новый предмет похож или кажется похожим на ранее известный предмет);
- ассоциации по контрасту, когда ассоциируются резко отличающиеся, противоположные факты или явления.

Провоцирование положительных ассоциаций используется во всех разработках в области рекламы и имиджа особенно. Но чаще всего ассоциативный ряд тех, кто формирует и внедряет имидж, не совпадает с ассоциативным рядом тех, на кого имидж направлен. Поэтому необходимо исследовать восприятие одних и тех же явлений как первых, так и вторых, с целью выявления общих, идентичных ассоциаций.

Одним из своеобразных алгоритмов работы восприятия является *внимание*, показывающее меру сосредоточенности, избирательности воздействия личности на процессы собственного восприятия.

Внимание, в любой его форме, выражает бытие воли субъекта в восприятии. При произвольном, то есть слабо опосредованном внимании, волей к решению поведенческой задачи, контроль над восприятием ослабевает и, следовательно, растет роль стихийных образов и ассоциаций.

При произвольном внимании поиск гораздо функциональнее, избирательнее, что ведет к росту роли образов - эталонов в восприятии.

Но в обоих случаях роль внимания в восприятии ограничивается уровнем непосредственного запоминания, который равен 5-7 объектам одновременно.

Отсюда следует, что при формировании имиджа необходимо привлечь и «зафиксировать» внимание на объекте, имидж которого строится.

Таким образом, ощущения, характеризующиеся одновременно как адаптационные, так и эвристические потенции человека есть неперенное условие социализации. В этом смысле целый ряд эффектов перцептивного бытия человека показывает глубочайшие психологические корни социального поведения. Благодаря ощущениям идет и часто бессознательная корректировка поведенческих задач.

Цель группы - она сама, а не люди, которые ее образуют. Пользуясь метафорой Френсиса Бекона, можно сказать, что имидж есть демон «мы» в «я», для которого человек - есть лишь символ, средство и условие самовоспроизводства «мы».

Обратимся к еще одной категории бытия человеческой психики - *отношению*. Отношения играют существенную роль в формировании социального поведения. Принимая поведенческое решение, индивид исходит из собственных отношений. Следовательно, отношение очень важно для понимания того, почему поступают тем или иным образом.

Традиционно считается, что отношение состоит из трех компонентов: познавательного, эмоционального и волевого. Знания и убеждения человека относительно объекта составляют познавательный компонент. Эмоциональный компонент представляет собой чувства, которые человек испытывает к объекту отношения. Волевой компонент связан с действиями или намерениями по отношению к рассматриваемому объекту.

Существует иной взгляд на проблему отношения. Согласно этому взгляду, формирование отношения происходит через мнения или чувства, волевой компонент не используется в качестве детерминанты отношения.

Тенденции поведения человека зависят от его отношения к объекту. Значит, тенденция отношения индивида или группы к определенному социальному поведению изменяются по мере того, как их отношение становится более благосклонным.

Следовательно, имидж выступает одним из главных регуляторов социального поведения персонала, так как его

основная задача сформировать благоприятное, положительное отношение к предпрятию.

В основе побуждения человека к деятельности лежат мотивы. Вся совокупность мотивов, побуждающих к достижению цели, называется мотивацией. Её следует отличать от мотивировки - объяснений человеком целесообразности и необходимости своих действий.

Побуждение субъекта к деятельности связано с его потребностно-мотивационной сферой. Потребности - это объективные характеристики человека как субъекта потребления благ, необходимых для его сохранения, функционирования, развития. Потребности имеют постоянный и актуальный объем, а так же психическое отражение в эмоциях. Возможный круг предметов, явлений, служащих удовлетворению потребностей достаточно широк и не определен изначально. Когда в актах «опредмечивания» потребность получает свое конкретное содержание, активный поиск уже определенных благ становится направленным. Для обозначения таких предметов потребности, на которые направлена деятельность, привлекается понятие мотив.

Мотив служит критерием для выделения особенных деятельностей - учебной, трудовой и др. Конкретные деятельности могут соответствовать не одному мотиву, но сразу нескольким, то есть быть полимотивированными. Мотив разумно объясненная причина поведения, осмысленное действие. Это потребность, ставшая столь настоятельной, что заставляет человека искать пути и способы ее удовлетворения. Удовлетворение потребности - процесс возвращения организма в состояние равновесия, снятие напряжения. Люди имеют разные потребности и желания и, следовательно, разную мотивацию. Понять потребности весьма сложно. Одну и ту же потребность можно удовлетворить различными путями. Абрахам Маслоу разработал теорию потребностей Маслоу, основанную на том, что низшие биологические или направленные на выживание потребности доминируют в поведении человека и должны быть удовлетворены прежде, чем возникнут и станут значимыми социально приобретенные потребности или желания более высокого порядка .

Мотив, благодаря связи с потребностью выполняет функцию побуждения субъекта к активности. По отношению к деятельности мотив выполняет функцию смыслообразования: он придает смысл отдельным действиям, целям, условия их достижения.

В современной теории и практике социального управления мотивация является одной из главных функций управления. Действия по мотивации включают в себя экономическое и моральное стимулирование, обогащение самого содержания труда

и создание условий для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития. Возникновению морального мотива способствуют соответствующие потребностям личности, стимулы как своеобразные дополнительные звенья между потребностью и мотивом в виде устанавливаемого материального или морального поощрения.

Решающую роль помимо материального стимулирования играет моральное поощрение. И здесь одним из главных инструментов мотивации является имидж предмета или явления (организации). Он помогает осознать престижность совершения данной модели поведения, является психологической защитой и подтверждением правильности выбора, благодаря совершению определенной модели поведения имидж даёт возможность индивиду почувствовать себя членом желаемого коллектива.

Выделим основные иррациональные характеристики специально спроектированного благоприятного имиджа:

- такой имидж не должен быть слишком сложным и, следовательно, слишком тревожным в процессах восприятия;
- он прямо или ассоциативно связан с устоявшимися для данного человека образцами социального успеха или социального поведения в целом;
- он имеет достаточно ассоциативных связей с имеющимися образами-ценностями, меток и дескрипторов, чтобы спровоцировать на себе произвольное внимание.

Имидж начинает воздействовать на механизмы человеческой воли. Это проявляется в необходимом доминировании, особенно в простых ситуациях, социальных символов при принятии поведенческого решения.

Социальный опыт общения, стереотипные групповые ценности трансформированы в бытии воли, в поведенческие ассоциативные ряды, выступающие как мощные ориентиры возможных выборов. Отход от них возможен, но маловероятен и опасен, поскольку нарушает психичкою защиту, желание достичь группового успеха минимумом сил.

Рассматривая имидж, как целенаправленно сформированное благоприятное отношение субъекта или группы к явлению или предмету, то можно говорить, что собственно формирование и воздействие имиджа на социальное поведение начинается на личностном уровне.

Вопросы для самоконтроля

1. Имиджевые регуляторы поведения?
2. Какие существуют типы регуляторов поведения?
3. Фазы формирования управленческой культуры?
4. Факторы влияющие на имидж организации?
5. Имиджевые нормы поведения?

Раздел 12. Организационное поведение в системе международного бизнеса

Организационное поведение в системе международного бизнеса:

- факторы международной среды, влияющие на организационное поведение;
- особенностей национальных культур и их влияния;
- аспекты национальных культур;
- модели межкультурных различий;
- мультинациональная компания;
- культурная адаптация организации.

Факторы международной среды, влияющие на организационное поведение и организационную культуру компаний.

Глобализация мировой экономики, участие организаций в различных формах международной кооперации, стремление компаний к расширению границ своей деятельности и превращению в крупные транснациональные корпорации вскрыли новые проблемы организационного поведения, связанные с различием культур. Стало очевидным, что эффективность международного бизнеса во многом зависит от понимания культуры других стран, культурных различий между нациями и способности адаптироваться к ним.

В связи с этим возникла необходимость изучения особенностей национальных культур и их влияния на ОП и организационную культуру компаний, разработки подходов и методов повышения межкультурного взаимодействия, культурной адаптации, мотивации, лидерства, принятия решений, управления персоналом в разной культурной среде.

Осознание важности этих проблем происходит и в российском бизнесе. С конца 1990-х гг. российские компании все более активно расширяют международную деятельность и выходят на мировой рынок, развивая такие формы международной кооперации, как участие в акционерном капитале и приобретение контрольных пакетов акций иностранных компаний, открытие филиалов и строительство заводов за рубежом, создание стратегических альянсов и союзов. Российские корпорации становятся мультинациональными.

Мультинациональная компания — многонациональная организация, имеющая предприятия в различных странах, каждое из которых остается относительно самостоятельным.

Нет необходимости объяснять, что в подобном случае на организационное поведение и организационную культуру компании, участвующей в международном бизнесе, оказывают влияние национальные, социальные, экономические, политические, юридические, этические особенности разных стран (рис. 12.1).

Социальные факторы характеризуют различный уровень развития человеческих ресурсов в той или иной стране. Производственный персонал, а также менеджеры низшего и частично среднего уровня международных компаний обычно набираются на местах. Это означает, что на организационную культуру будут оказывать влияние такие особенности национальной рабочей силы, как уровень образования, квалификация, профессиональная структура, демографические характеристики (пол, возраст, мобильность) человеческих ресурсов в каждой конкретной стране. Например, для России до последнего времени был характерен высокий уровень образования и квалификации персонала наряду с низким уровнем оплаты труда, что являлось привлекательным для деятельности иностранных компаний.



Рис. 12.1. Факторы международной среды, влияющие на организационное поведение и организационную культуру компаний

Этические факторы характеризуют различия в трудовой этике работников разных стран, отношение в организации к женщинам, социальным группам и меньшинствам, что оказывает существенное влияние на нормы поведения и взаимоотношения между сотрудниками компании.

Юридические факторы отражают специфику правовых систем и, прежде всего, законов о занятости и методах ведения бизнеса. Деятельность компаний в рамках международной кооперации в значительной степени определяется законодательством тех стран, где они работают.

К политическим факторам относят степень стабильности государственной власти, наличие национальных движений, режим правления и т. п.

Экономические факторы определяют темпы экономического развития страны, доходы на душу населения, темпы инфляции, покупательную способность, стоимость местной рабочей силы, что отражается на оплате труда работников и на мотивации персонала в целом.

Национальные факторы отражают национальную культуру страны и находят воплощение в языке, религии, истории, обычаях, традициях, общепринятых нормах поведения, правилах ведения бизнеса. Национальные культурные ценности во многом определяют поведение работников и оказывают наиболее сильное влияние на организационную культуру. Этим объясняется внимание менеджеров, которое они уделяют изучению национальных особенностей, культурного окружения, межкультурных различий в каждой конкретной стране, где работает организация.

Национальная культура - совокупность ценностей, установок, убеждений и норм, принятых в стране и разделяемых большинством ее жителей. **Национальная деловая культура** включает нормы и правила ведения бизнеса, деловую этику, деловой этикет и является составной частью национальной культуры. Необходимо иметь в виду, что взаимодействие с международными партнерами — это всегда столкновение национальных культур и деловых культур в частности.

Исследователи, изучающие поведение людей в различных национальных культурах, предлагают порядка 30 параметров, позволяющих выявить культурные различия и культурное сходство. Некоторые из них положены в основу моделей изучения культурных ценностей, влияющих на организационное поведение и организационную культуру компаний в различных странах.

Наибольшую известность получили параметры, характеризующие особенности национальной культуры, представленные на рис. 12.2.

Такие параметры, как отношение к природе, ко времени, отношение между людьми (индивидуализм-коллективизм, дистанция власти, соотношение мужественности—женственности

и др.), используются для сравнения в моделях межкультурных различий, которые будут рассмотрены ниже.

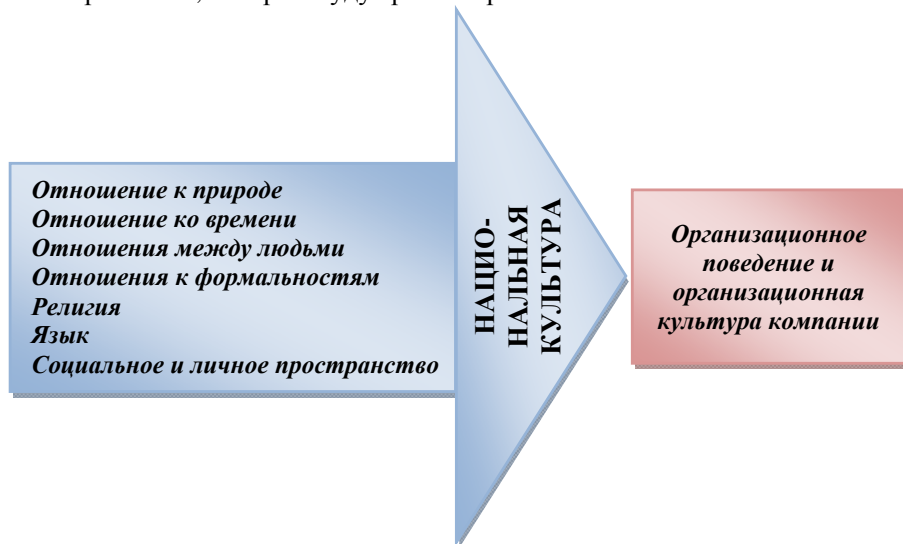


Рис. 12.2. Аспекты национальной культуры, оказывающие влияние на организационное поведение и организационную культуру компании

Отношение к формальностям. В разных культурах по-разному относятся к соблюдению формальностей, связанных с ведением бизнеса, церемониями, традициями, ритуалами. Например, переходить к делу без соблюдения определенного ритуала знакомства и предваряющей беседы на отвлеченные темы для представителей восточной и латиноамериканской культур считается бестактным и непрофессиональным. Американцы, напротив, сразу переходят к делу. В японских компаниях доминируют неформальные отношения, многие вопросы решаются в устной форме, так как степень взаимной ответственности и обязательности работников очень высока. Россия известна деловому миру своим пренебрежением к формальностям и стремлением их обойти. Различное отношение к формальной стороне порождает проблемы в деловых связях, проведении переговоров, организации приемов, встреч с представителями других культур.

Религия. Во многих культурах религия является доминирующим фактором и способна оказать существенное влияние на характер и содержание деловых связей, график работы, внешний вид и этические установки работников компании.

Язык. Языки часто образуют барьеры в деловом общении, создают проблемы в коммуникациях, деятельности компании в

другой стране. Известно много случаев безуспешных попыток продать товар только потому, что его название в восприятии на чужом языке звучит неблагозвучно или имеет искаженный смысл. Большие сложности в общении могут возникнуть, если зарубежные партнеры используют речевые обороты, в которых формальное значение слов не совпадает или противоречит реально вкладываемому смыслу. Поэтому точный профессиональный перевод, хорошее знание иностранных языков играют весьма важную роль в международных связях. В ряде европейских и азиатских стран говорят на нескольких языках. В этом случае один из них служит основой межкультурного общения. Когда общение в многонациональной организации предполагает перевод с одного языка на другой, это создает дополнительные трудности для понимания точного смысла сказанного.

Социальное и личное пространство. В некоторых национальных культурах поощряется использование социального пространства, в других предпочтение отдается личному пространству. Культуры Востока более ориентированы на социальное пространство. Например, в Японии менеджеры предпочитают находиться в одной большой комнате с подчиненными. На Ближнем Востоке, зачастую, на важных совещаниях присутствует очень много людей.

В Северной Америке предпочитают личное пространство. Чем больше ограничен доступ к менеджеру в американских компаниях, тем выше его положение. В национальной культуре скандинавских стран, Северной Америки, Центральной и Восточной Европы, где отдается предпочтение личному пространству, нормой является индивидуальная дистанция не менее 40 – 60 см. Однако она может существенно различаться между странами, например, у англичан дистанция значительно короче. Близкая индивидуальная дистанция составляет 20 – 35 см. Она характерна для представителей национальной культуры арабских стран, Латинской Америки, южноевропейских государств и некоторых стран Западной Европы.

Попытка сократить индивидуальную дистанцию по сравнению с той, что принята в данной стране, может подсознательно вызвать внутреннюю негативную реакцию и создать неудобство для партнера. С другой стороны, если дистанция значительно больше, то может возникнуть ложное представление о том, что партнер тем самым демонстрирует превосходство, холодность и настороженность в отношениях, нежелание быстро сблизиться и т. п.

Среди других факторов, которые необходимо учитывать в деловых отношениях между представителями разных культур, следует выделить средства невербальной коммуникации, они

довольно часто являются причиной недопонимания и усложняют процесс общения. Мимика, жесты, взгляды, паузы, знаки приветствия, восклицания могут быть неправильно истолкованы или вызвать недоумение, так как имеют в чужой культуре другой, иногда противоположный смысл. Кроме того, нельзя забывать, что существуют различия в установленных нормах и правилах поведения, в использовании жестов и других знаков (пристальный взгляд, поцелуй и т. п.), принятых в конкретной стране в отношении мужчин и женщин.

Модели межкультурных различий. Среди моделей, используемых для анализа межкультурных различий, наибольшую известность получили: модель ценностной ориентации А. Кluckхона и Ф. Стродтбека, модель изучения культурных ценностей Г. Хофстеде, выделение групп стран по признаку сходства.

Модель ценностной ориентации А. Кluckхона и Ф. Стродтбека. В модели, предложенной известными антропологами А. Кluckхоном и Ф. Стродтбеком для выявления межкультурных различий, предлагается использовать *пять параметров*.

1. **Отношение людей к природе.** В разных национальных культурах существует различное отношение к природе. Это может быть господство над природой, гармония либо подчинение ей. В ряде стран люди, противопоставляя себя природе и ощущая превосходство над ней, пытаются подчинить себе окружающую среду, покорить природу. К ним относится и Россия. Широко известны проекты бывшего СССР о повороте вспять северных рек. Такой подход присущ большинству развитых стран и часто наносит непоправимый вред окружающей среде. Другие народы, особенно в Азии, живут в гармонии с окружающей средой, ощущая себя частью природы. В некоторых странах, в основном относящихся к третьему миру, доминирует подчиненное отношение к природе, и люди не предпринимают никаких мер, чтобы справиться с грозящими катастрофами. Отношение человека к природе формирует определенный образ мышления, мировоззрение, находит отражение в стереотипах поведения, оценках происходящих событий.
2. **Отношение ко времени.** Представители различных культур по-разному относятся ко времени, имеют различную временную ориентацию: на прошлое, настоящее или будущее.

Во многих странах люди склонны считать время ограниченным ресурсом, например, в США, Германии. Представители восточных культур, например, в таких странах, как Китай, Индия, Япония, считают время неограниченным, бесконечным и неисчерпаемым. Страны, ориентированные на

прошлое, ищут решение проблем в накопленном ранее опыте. Общество, ориентированное на настоящее, интересуется немедленным результатом совершаемых действий и принятых решений. Страны, ориентированные на будущее, пытаются оценить последствия принимаемых сегодня решений в долгосрочной перспективе.

Различное отношение ко времени в разных национальных культурах формирует различные нормы деловой этики, связанные с продолжительностью и формой ведения переговоров, возможностью опозданий, ритуалами и другими атрибутами международной деятельности менеджеров. Кроме того, отношение ко времени проявляется в организации в различном поведении представителей разных культур, в таких характеристиках сотрудников, как пунктуальность, умение распределять время, следование расписанию и соблюдение сроков.

Известна классификация Р. Льюиса, в которой он по критерию времени выделяет моно- и поли- активные, а также реактивные деловые культуры.

В моно- активной культуре важным элементом является концентрация на одном деле в каждый конкретный момент времени. Ценится пунктуальность, умение сразу же сосредоточиться на главном. Опоздания недопустимы. Работа выполняется последовательно, одна за другой. Яркий пример представителей такой культуры - Германия.

Поли- активная культура предполагает одновременное выполнение нескольких дел. Опоздание часто находит оправдание и принимается во внимание, а если это относится к руководству, то воспринимается как нормальное явление и демонстрация значительности: «Начальство не опаздывает, а задерживается». На деловых встречах беседа начинается не с обсуждения дела, а создания общей неформальной атмосферы, обсуждение может перескакивать с одного вопроса на другой, часто приглашаются третьи лица, не имеющие прямого отношения к делу. Россия является страной с поли- активной культурой, где часто время встречи назначается спонтанно, а не по плану, выполняется одновременно несколько дел, смешивается личная и деловая жизнь.

Для реактивной культуры характерна изменчивость решений в зависимости от ситуации, большая степень неопределенности в деловых отношениях. Этот тип культуры предусматривает возможность отказа от достигнутых ранее договоренностей, заключенных сделок, подписанных

контрактов. Такой тип культуры распространен в азиатских и восточных странах, например, в Японии.

3. **Индивидуализм или коллективизм.** В некоторых странах, например, в США, Великобритании, Германии, поощряется индивидуализм как одна из черт национальной культуры. Считается, что он обеспечивает независимость личности, самостоятельность, ответственность за свои поступки. В восточных странах более важен коллективизм, сотрудничество, ориентация на групповые ценности. При этом отношения могут строиться на основе группового взаимодействия и групповой ответственности.

Различия в человеческих отношениях «индивидуализм-коллективизм» проявляются в организации в поведении сотрудников, критериях отбора персонала, лидерстве, соотношении формального и неформального, методах разработки и принятия управленческих решений.

4. **Природа человека.** В разных национальных культурах существуют различные представления о природе человека как носителе добра и зла. В ряде стран человека считают источником порока и применяют строгую систему правил, жесткий контроль поведения людей и санкции за нарушение установленных общественных норм. Примером - современный Сингапур, где безопасность и общественный порядок поддерживаются суровыми мерами наказания. В странах, где полагают, что люди по своей природе добродетельны, отношения основаны на доверии, уважении, взаимопонимании. В обществе, где преобладает точка зрения, что в людях уживается добро и зло, вырабатываются меры, направленные на изменение людей и их поведения в лучшую сторону. Примером такого подхода - большинство развитых стран Европы и Америки.

5. **Отношение к жизни и деятельности.** Существуют страны с ярко выраженной потребностью людей заниматься активной деятельностью, целеустремленностью прагматическим подходом, желанием достичь результатов. Примером такой ориентации общества - США. Другие страны ориентированы на жизнь как таковую, во всех ее проявлениях. Люди отличаются эмоциональностью, непринужденностью, открытым проявлением чувств.

В других странах определяющим является соблюдение баланса между личной жизнью и профессиональной деятельностью. Это стремление находит отражение в умеренности, ограничении, контроле со стороны общества. Примером такого подхода является Швеция.

Система ценностных ориентации, предложенная А. Клуххоном и Ф. Стродтбеком, успешно используется для разработки конкретных рекомендаций по управлению компаниями с учетом особенностей различных стран.

Группирование стран по признаку сходства культурных ценностей

Группирование стран по принципу общности культуры базируется на предположении о том, что основные культурные ценности стран, входящих в одну группу, похожи между собой и поведение людей имеет много общего. Для менеджеров, осуществляющих международную деятельность, это означает возможность использования имеющегося у них опыта работы в странах, входящих в одну группу, лучшее понимание зарубежных партнеров, более быструю адаптацию, сведение к минимуму культурного шока и других последствий переезда в другую страну. Среди исследований, целью которых было объединение стран по принципу культурного сходства, наиболее известна группировка, разработанная С. Роненом и О. Шенкаром. На основе синтеза этой и других моделей выделяют следующие социокультурные группы промышленно развитых стран:

- *англоязычная*: США, Великобритания, Канада, Австралия, Новая Зеландия;
- *скандинавская*: Норвегия, Финляндия, Дания, Швеция;
- *германская*: Германия, Австрия, Швейцария;
- *латиноамериканская*: Португалия, Испания, Италия, Франция, Бельгия;
- *латиноамериканская*: Перу, Мексика, Аргентина, Чили, Венесуэла, Колумбия;
- *ближневосточная*: Греция, Иран, Турция;
- *тихоокеанская*: Китай, Гонконг, Тайвань, Корея, Индонезия, Малайзия, Филиппины, Сингапур, Вьетнам;
- *арабская*: Бахрейн, Кувейт, Саудовская Аравия, Объединенные Арабские Эмираты;
- *другие страны*, не принадлежащие ни к одной группе (Япония, Израиль, Индия, Бразилия).

Проведенные исследования не охватили страны Африки, большую часть стран Азии и Восточной Европы. Возможно, что Россия по принципу сходства культурных ценностей могла бы войти в одну группу со странами Восточной Европы либо в силу уникальности своей евроазиатской культуры могла быть присоединена наряду с Японией, Индией, Бразилией и Израилем к группе, где нет явного сходства с другими странами.

Модель изучения культурных ценностей Г. Хофстеде

В исследовании различий национальных культур в деятельности дочерних компаний корпорации «Ай-Би-Эм» в 64 странах мира, проведенном Гертом Хофстеде в 1990 г., сравнивались четыре параметра:

- дистанция власти,
- мужественность-женственность,
- индивидуализм-коллективизм,
- неприятие неопределенности.

Последующее его исследование, проведенное в 23 странах совместно с М. Бондом в 1991 г., позволило выделить пятый параметр этой модели – долгосрочная ориентация.

Дистанция власти. Дистанция власти определяет, в какой мере члены общества воспринимают различия в положении и статусе отдельных лиц. В национальных культурах, с характерно обостренным восприятием различий в статусе, преобладают нормы и ценности, основанные на иерархических представлениях. В организационной культуре с большой дистанцией власти люди, обладающие ею, и подчиненными существует много иерархических уровней; чаще встречается авторитарный стиль и централизация управления. В таких организациях значительно дифференцирована заработная плата, низка квалификация персонала низшего уровня. В национальных культурах, где не придают такого большого значения различию в положении, руководители более доступны для общения с подчиненными, выше вероятность децентрализации и участия работников в управлении компанией, значительна степень равенства между рабочими и служащими, относительно невелика дифференциация заработной платы, высок уровень квалификации работников низшего уровня.

Индивидуализм-коллективизм. Индивидуализм делает упор на достижение индивидуальных целей, запросов и успехов. При коллективизме подчеркиваются запросы, удовлетворенность и результативность групп.

Если в культуре преобладает индивидуализм, сотрудники избегают вмешательства организации в личную жизнь, отстаивая свою независимость. Поощряется индивидуальная инициатива, при оценке и вознаграждении учитывается личный вклад, карьерный рост обеспечивается на основе компетенции и «рыночной стоимости» работника, отношения между сотрудниками часто носят формальный деловой характер. В организационной культуре с преобладанием коллективизма работники ожидают, что организация будет защищать интересы сотрудников и заниматься

их личными делами. Культивируется чувство долга, лояльности, сплоченности, привязанности к организации. Большую роль играют личностные неформальные отношения.

Мужественность-женственность. Этот параметр характеризует распределение ролей в обществе между мужчинами и женщинами и методы решения проблем.

Сильное мужское начало в национальной культуре ассоциируется с настойчивостью, соперничеством, независимостью, самоутверждением, успехом.

Сильное женское начало свидетельствует о сострадании, эмоциональных суждениях, заботе, помощи, теплых отношениях, солидарности. Исследования показали, что в разных странах ценности женщин меньше отличаются друг от друга, чем ценности мужчин, которые имеют более широкий диапазон от чрезмерной самоуверенности, с одной стороны, до близости к женским ценностям – с другой.

В организационной культуре мужская роль, предполагающая «жизнь для работы», означает ориентацию на достижение цели, а женская роль – «работа ради жизни» означает ориентацию на выполнение задания. В организациях, где преобладает «мужская культура», руководители принимают решение на основе рационального мышления, конфликты носят характер открытого и жесткого противостояния. Доминируют такие ценности, как возможность признания, успеха, карьерного роста, материального благополучия, реализации амбиций. В компаниях, где доминирует «женский тип» культуры, руководители принимают решения, опираясь на интуицию, уделяют постоянное внимание сотрудникам; большое значение имеет установление хороших отношений, благоприятной атмосферы, ценится качество жизни. Конфликты чаще имеют скрытый характер, а их урегулирование осуществляется путем переговоров.

Неприятие неопределенности. Эта характеристика демонстрирует, как чувствуют себя люди в неопределенных ситуациях, когда они не способны точно предсказывать будущие события. Поведение представителей национальных культур, для которых свойственно значительное неприятие неопределенности, обусловлено тем, что они испытывают дискомфорт, если не уверены в будущем. Люди стремятся уменьшить неопределенность с помощью правил, политики, регламентов, так как воспринимают ее как угрозу безопасности. В национальных культурах, где не придается большого значения неопределенности, установкой является восприятие жизни такой, какая она есть.

К странам, для деловой культуры которых характерно избегание неопределенности, относятся, например, Германия и

Россия. Однако попытки избежать неопределенности путем разработки законов и правил не всегда означают стремление следовать им. Голландский ученый Ф. Тромпенаарс, исследуя эту особенность, выделил **культуры универсальных и культуры конкретных истин**. Культура универсальных истин отличается высокой степенью законопослушания. Этот подход характерен, в частности, для Германии, где соблюдается подавляющее большинство существующих законов и правил, так как считается, что законы упорядочивают жизнь и деловые отношения, делают их более защищенными и справедливыми. Нарушителей законов считают ненадежными, даже опасными для общества людьми. Кроме Германии к странам с ярко выраженной культурой универсальных истин относятся Канада, США, Великобритания, скандинавские страны. Россия является страной с деловой культурой конкретных истин, где законы и правила существуют для того, чтобы их не соблюдать. Для такой культуры характерным является поиск причин и моральных оправданий для нарушения правил. Культура конкретных истин распространена в некоторых странах Азии, Латинской Америки, на юге Европы.

Для организационной культуры с высокой степенью стремления избежать неопределенности традиционным является неукоснительное соблюдение сотрудниками правил и инструкций, боязнь перемен, сильное сопротивление изменениям. Менеджеры больше ориентированы на выполнение заданий, заняты частными вопросами и деталями, не любят принимать рискованных решений и принимать на себя ответственность.

В организациях с низкой степенью стремления избежать неопределенности руководители занимаются решением стратегических задач, часто связанных с высокой степенью риска, преобладают гибкий стиль управления и ориентация на людей. Характерны устойчивая мотивация сотрудников на достижение целей, стремление к положительному результату и надежда на успех. Соперничество и конкуренция внутри компании рассматривается как нормальное явление, способствующее улучшению ее деятельности.

Долгосрочная - краткосрочная ориентация. Преобладание долгосрочной ориентации в национальной культуре означает готовность общества жить во имя будущего. Люди могут отказывать себе в удовлетворении потребностей в настоящем, соглашаясь на инвестирование проектов и программ, которые завершатся при жизни следующих поколений. Они готовы к изменениям и результатам, даже отрицательным. Это означает, что люди могут стойко переносить неудачи, надеясь на положительные изменения в будущем, отдаленном от жизни этого поколения.

При долгосрочной ориентации допускается существование не одной, а нескольких истин в зависимости от существа происходящих событий. Традиции также не являются неизблемыми, они могут приспосабливаться к реальной действительности. Взаимоотношения между людьми во многом определяются соблюдаемым статусом. Однако существуют определенные пределы для выполнения обязательств, связанных со статусом и социальным положением. В обществе придают значение таким ценностям, как упорство, долготерпение, бережливость, расчетливость, накопление, прагматизм. Долгосрочная ориентация характерна для национальной культуры стран Востока: Китая, Японии, Гонконга и ряда других.

При краткосрочной ориентации высоко ценится прошлое и акцентируется внимание на настоящем. Большое значение имеют такие ценности, как уважение к традициям, выполнение общественного долга, соблюдение принятых социальных условностей. Из-за постоянного давления со стороны общества ощущается сильное стремление жить не хуже, чем другие, даже если это не по средствам, и никогда не терять чувство собственного достоинства. Существует потребность в поиске истины, люди ориентированы на быстрое получение результата. Бережливость не поощряется. К странам, где краткосрочная ориентация выражается достаточно ярко, относят США, Германию, Францию.

Особенности формирования организационной культуры российских компаний

Национальные особенности и культурные ценности могут быть выражены настолько сильно, что это позволяет говорить о соответствии, той или иной модели организации определенной стране мира (американской, японской, немецкой модели). Основу таких моделей составляет уникальная организационная культура с ярко выраженными национальными чертами.

Работа за рубежом, ведение международного бизнеса требует от менеджеров как иностранных, так и российских компаний осознания существующих между ними культурных различий. В связи с радикальными изменениями экономических, политических, идеологических, социальных и других условий в России идет процесс формирования национальной деловой культуры, которая оказывает существенное влияние на организационную культуру. Лучшее понимание российской деловой культуры, ее национальных особенностей весьма полезно для работы в России международных компаний, создания совместных предприятий и развития других форм международной кооперации российских компаний с иностранными партнерами.

Анализ особенностей межкультурных различий по средством модели пяти параметров голландского антрополога Г. Хофстеде, представленный в учебнике «Организационное поведение» под редакцией Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой дает интересные результаты.

Предварим их обсуждение рядом замечаний.

1. Оценка каждого параметра в исследовании Г. Хофстеде осуществляется по 100-балльной шкале. Чем сильнее проявляется влияние фактора в данной стране, тем выше его значение. Оптимальным считается среднее значение параметра – 50.

2. Значения параметров для России носят оценочный характер и не являются, в отличие от других стран, результатом проведенного там исследования. Количественные значения показателей для России несколько отличаются в различных научных публикациях, но тем не менее отражают общие тенденции.

Параметр *дистанция власти* отражает степень неравенства между людьми, которая воспринимается в стране как норма. Значение параметра может изменяться от относительного равенства (небольшая дистанция власти) до крайнего неравенства (значительная дистанция власти). Наиболее высокие показатели дистанции власти характерны для латиноамериканских, азиатских и африканских стран, а наиболее низкие – для германских. Как видно из табл. 12.1, для России значение этого параметра равно 76, что значительно превосходит показатель для других стран и свидетельствует о значительной дистанции власти.

Таблица 12.1
Значения параметров многофакторной модели Г. Хофстеде³¹

Страна	Дистанция власти	Уровень индивидуализма	Мужская доминанта	Стремление избежать неопределенности	Долгосрочная ориентация
Россия	76	26	28	92	67
бывшая Югославия	76	27	21	88	48
США	40	91	62	46	42
Германия	35	67	66	65	23
Япония	54	46	95	92	95

³¹ Организационное поведение. Учебник для вузов / Под редакцией Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2004.

Уровень индивидуализма показывает, как предпочитают действовать люди — как самостоятельные индивиды или как члены группы. Индивидуализм преобладает в развитых и западных странах, коллективизм в менее развитых и восточных. Япония с показателем 54 занимает по этому параметру промежуточное оптимальное положение. Россия, имеющая наименьший показатель — 26, и США, где отмечено самое большое значение — 91, фактически являются антиподами.

Третий параметр — **преобладание мужского начала, или мужская доминанта** — показывает, насколько такие «жесткие» ценности, как настойчивость, успех и конкуренция, которые ассоциируются с ролью мужчины, превалируют над «мягкими» ценностями, такими как поддержание теплых отношений с людьми, помощь, забота о слабых, качество жизни, которые обычно связывают с женщинами. Наиболее высокий показатель мужественности — в Японии, наиболее низкий в скандинавских странах и в Голландии. В России, где значительна роль и влияние женщин, значение этого параметра оценивается в 28 баллов. В США и Германии мужская доминанта в 2 раза выше, в Японии в 3 раза выше по сравнению с Россией.

Параметр **избегание неопределенности** отражает, насколько люди предпочитают оказываться в определенных ситуациях, чем в неопределенных. К определенным ситуациям относятся такие, для которых существуют четкие формальные или неформальные правила поведения, обусловленные традициями, религией и т. п. Показатель стремления избежать неопределенности самый высокий в латиноамериканских странах, в Японии и в странах, говорящих на немецком языке. Самый низкий показатель в англоязычных, скандинавских странах и китайской культуре. Россия, имеющая значение этого показателя 92 балла, относится к странам, где сильно стремление избежать неопределенности и преобладает осторожность. В США значение этого показателя в 2 раза ниже.

Параметр **долгосрочная ориентация** имеет наибольшее значение в восточных и азиатских странах: Китае, Гонконге, Тайване, Японии, Южной Корее. В Японии максимальное значение этого параметра – 95 баллов. Германия, где значение показателя равно 23, является страной с ярко выраженной краткосрочной ориентацией. Россия с оценкой 67 баллов относится к странам, в которых долгосрочная ориентация выражена более сильно, чем краткосрочная.

В исследовании организационной культуры (табл. 12.2), проведенном автором упомянутого учебника среди менеджеров российских компаний, в качестве критериев сравнения с японской и американской моделью, достаточно хорошо описанных в

литературе, были выбраны такие характеристики менеджмента организации, как:

- образ компании,
- цель бизнеса,
- мотивация к получению прибыли,
- основные ценности,
- оплата труда,
- отношения к работникам и т. п.

Таблица 12.2

Сравнительный анализ особенностей организационной культуры³²

Характеристики организационной культуры	Основные особенности по странам		
	США	Япония	Россия
1	2	3	4
Образ компании	Спортивная команда	Семья	Семейная команда
Цель бизнеса	Прибыль	Длительное существование	Длительное прибыльное существование
Мотивация к получению прибыли	Любыми средствами	Средство достижения целей организации	Средство существования и развития
Ценности	Ориентация на материальные ценности	Ориентация на человека	Ориентация на материальные ценности
Работники	Подход к человеку как к рабочей силе	Подход к человеку как к личности	Подход к человеку как к рабочей силе
Человеческие отношения	Функциональные. Индивидуализм	Эмоциональные. Коллективизм	Эмоциональные. Коллективизм
Конкуренция	Сильная конкуренция, победа сильного над слабым	Сотрудничество, гармония, сосуществование	Конкуренция и сотрудничество
Гарантии для работников	Низкие (краткосрочные контракты, узкие специалисты)	Высокие (долгосрочные контракты, пожизненный найм, универсалы)	Очень низкие (часто никаких гарантий)
Принятие решений	Индивидуальные решения сверху - вниз	Коллективные решения снизу - вверх	Индивидуальные решения сверху - вниз

³² Организационное поведение. Учебник для вузов / Под редакцией Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2004.

1	2	3	4
Продвижение	По способностям, деловым качествам	В соответствии с выслугой лет	Изменяется от семейственности и знакомства к продвижению по деловым качествам
Оплата	В зависимости от результата	В зависимости от стажа	Минимальная оплата, но в зависимости от рыночной стоимости, прибыли, индивидуальных результатов

Образ компании. Исследование показало, что образ современной российской компании определить пока достаточно сложно. Было отмечено, что образ компании во многом зависит от ее возраста, размера, формы собственности, на каком этапе жизненного цикла она находится, с какой целью была создана, кто является учредителем.

Мелкие и средние российские фирмы часто напоминают «семейную команду». Это объясняется тем, что большинство частных российских компаний существуют 6-8, максимум 10 лет и находятся либо на этапе «младенчества», либо в фазе «роста». Для этих этапов жизненного цикла организации характерным является наем сотрудников по «семейному принципу», который обеспечивает высокую степень доверия в компании, более высокую надежность и безопасность деятельности. Однако по мере роста и развития компании постепенно уходят от принципов родственности и семейственности.

Цель бизнеса. Цель бизнеса, которая во многом определяет образ компании, в России не всегда связана с потребностями рынка. Такие факторы, как значительная доля (до 40-50 %) теневого бизнеса, сильное влияние государства и властных структур на деятельность компании, а также личность предпринимателя до сих пор часто являются определяющими в выборе целей организации. Несмотря на это, результаты опросов показывают, что многие российские компании, успешно преодолев этап выживания, ориентированы на длительное прибыльное существование как основную цель бизнеса.

Мотивация к получению прибыли. В зависимости от вышеназванных факторов прибыль для многих российских

компаний является средством существования, для других — уже и средством развития. В ряде случаев преобладающим мотивом в получении прибыли является обогащение собственников и высшего руководства компании, для чего используются различные способы получения краткосрочных прибылей.

Ценности. Опросы показали, что в российских компаниях преобладает ориентация на материальные ценности (около 95% респондентов). Лишь 5 % респондентов указали, что в их компаниях преобладает ориентация на человека.

Работники. Примерно три четверти респондентов указали, что в их компаниях доминирует подход к человеку как к рабочей силе, и лишь четвертая часть считает, что в их организациях характерен подход к человеку прежде всего как к личности.

Человеческие отношения. Россия все еще является страной, где по-прежнему более характерным является коллективизм, нежели индивидуализм, и преобладает эмоциональный, а не рациональный подход к решению проблем.

Конкуренция. Исследование отношений внутри организаций показало, что наряду с традиционным для российского менталитета сотрудничеством между работниками компании существует и конкуренция. Для крупных компаний характерна более сильная конкуренция, а сотрудничество основано на неформальных личных отношениях.

Гарантии для работников. В российских компаниях отсутствуют или находятся на достаточно низком уровне гарантии для большинства работников как результат проводимой в стране социальной политики и из-за возможности обойти существующие нормы трудового права.

Принятие решений. Отношения между руководителями и подчиненными в подавляющем большинстве российских компаний основаны на субординации, иерархичности, централизации, авторитарном стиле руководства. Характерно индивидуальное принятие решений сверху — вниз, иногда с элементами коллективного обсуждения.

Продвижение. При продвижении сотрудников отмечается тенденция карьерного роста по деловым качествам и способностям, однако достаточно часто предпочтения по-прежнему отдаются членам семей, знакомым или друзьям.

Оплата. Многие руководители российских компаний при мотивации сотрудников исходят из средней стоимости работника на рынке труда, получаемой компанией прибыли, результатов их деятельности. При этом работникам предлагается минимально возможный уровень оплаты труда. Начальная заработная плата

сохраняется довольно долго, в целом ее рост довольно низкий, существует неоправданно высокая дифференциация труда.

Были выявлены четыре основных качества идеального подчиненного с точки зрения российских руководителей:

- профессиональные знания;
- инициативность;
- умение работать в команде;
- исполнительность.

Менеджеры среднего уровня рассматриваются в российских компаниях, прежде всего, как подчиненные, а не как руководители, наделенные полномочиями и ответственностью.

Российские руководители часто отличаются большой осторожностью и неготовностью осуществлять радикальные преобразования в компании. Персонал организации также часто сопротивляется переменам и не верит в их положительные результаты.

Организационная культура российских компаний в целом, имея некоторые черты сходства, существенно отличается как от американской, так и от японской.

Отмечается наиболее значительные расхождения с американской культурой по таким параметрам, как

- коллективизм-индивидуализм,
- эмоциональность-рациональность,
- авторитаризм-демократизм,
- полиактивность-моноактивность.

Сходство организационной культуры российских и японских компаний можно проследить по таким параметрам, как:

- коллективизм,
- сотрудничество,
- неформальные отношения,
- образ семьи.

Однако эти и другие характеристики со временем могут измениться в условиях кардинальных перемен, происходящих в России. Тенденции к таким изменениям заметны уже сейчас: наряду с сотрудничеством в российских компаниях усиливается конкуренция, коллективизм уступает место индивидуализму, возрастает влияние мужского начала и краткосрочной ориентации.

Адаптация организаций в межкультурной среде

Развитие международного бизнеса способствует процессу сближения, появлению все большего культурного сходства в организационном поведении многонациональных компаний. В результате возникает международная система ценностей — космополитизированная организационная культура, связывающая

различные национальные культуры. Этот процесс взаимопроникновения, формирования общего в культуре компаний разных стран стали называть **интернационализацией организационной культуры**.

Интернационализация проявляется, прежде всего, в изменении деловой культуры. Многие ее элементы становятся общими и даже стандартными для компаний разных стран. Проведение переговоров, организация встреч, презентаций, протокол и другие атрибуты деловой культуры становятся все более и более похожими и практически ничем не отличаются друг от друга.

С другой стороны, как показывает практика международного бизнеса, попытка использования корпорацией своей организационной культуры в другой стране, как правило, приводит к неудачам, так как она противоречит принятой системе ценностей и стереотипам национального поведения.

Безусловно, материнская компания оказывает влияние на нормы поведения сотрудников дочерних подразделений корпорации, расположенных в других странах. Однако персонал, в основном состоящий из местных жителей, является носителем национальной культуры и это не может не оказывать влияния на культуру дочерней компании. В результате приспособления организационной культуры к местным культурным особенностям в зарубежных подразделениях формируется так называемая «субкультура» (рис. 12.3).

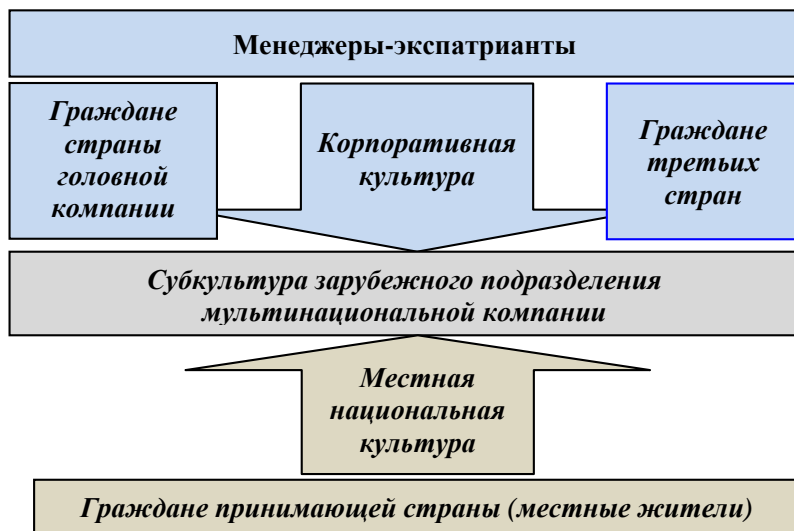


Рис. 12.3. Формирование субкультуры зарубежного подразделения мультинациональной компании

Таким образом, многонациональные корпорации, распространяя за рубежом свои собственные принципы и нормы поведения, вынуждены воспринимать местные условия и приспособлять организационную культуру к национальным особенностям других стран. И чем сильнее межкультурные различия, тем острее стоит для компании проблема адаптации.

В результате взаимного влияния различных культур в многонациональной компании происходит ее трансформация, связанная с формированием мульти-национальной культуры в организациях, в которых работники, принадлежащие к двум и более культурам воздействуют друг на друга на постоянной основе.

Менеджерами зарубежных подразделений могут быть выходцы из страны материнской компании, выходцы из третьих стран, а также местные жители. Менеджер-экспатриант — это менеджер из страны, в которой расположен главный офис (штаб-квартира) фирмы, получивший назначение в другую страну. Экспатрианты могут быть также выходцами из третьей страны. Граждане принимающей страны — сотрудники компании из числа местного населения. Граждане страны головной компании — сотрудники, направленные из страны, в которой находится головной офис (штаб-квартира), являющиеся гражданами государства-учредителя компании. Граждане третьих стран — лица, приглашенные из других стран, в которых не расположена штаб-квартира или филиал компании.

Выход компании на международный уровень предполагает, что менеджеры обязаны сотрудничать с представителями разных культур. Следовательно, возникает необходимость получения навыков межкультурного общения, восприятия культурных особенностей других стран и адаптации к культурным различиям, нужных для работы, как в самой организации, так и за ее пределами. В международном бизнесе существуют хорошо зарекомендовавшие себя правила и приемы, которые достаточно широко используются компаниями для того, чтобы процесс Получила распространение практика приглашать на руководящие должности в главный офис (штаб-квартиру материнской компании) топ-менеджеров других национальностей, имеющих успешный опыт работы в иностранных компаниях на ключевых международных рынках приглашающей их стороны.

Известно, что процесс адаптации международных партнеров должен быть взаимным. И, тем не менее, согласно неписаным правилам, ожидается, что одна сторона будет двигаться навстречу другой быстрее. Эта скорость зависит от степени заинтересованности партнеров, их роли в международном

сотрудничестве и места, где оно будет происходить. Рекомендуется следовать двум «золотым правилам» международного бизнеса:

- 1) Продавец (экспортер) должен подстраиваться под культуру и традиции покупателя (импортера).
- 2) Приезжающий в страну должен подстраиваться под местные условия и традиции.

Часто менеджеры компаний получают назначение в другие страны, где в процессе культурной адаптации им приходится преодолевать такие препятствия и барьеры, как язык, религия, пища, личное пространство, социальное поведение и др.

Среди многочисленных факторов, которые противодействуют культурной адаптации и осложняют этот процесс, можно выделить следующие наиболее важные:

- культурные различия,
- тип организационной культуры,
- особенности восприятия,
- этноцентризм,
- культурный шок (рис. 12.4.).

Культурные различия. Работа в иной культурной среде требует от менеджеров осознания культурных различий между странами и степени отличий их социальных систем. Адаптация в стране со схожими культурными ценностями, как правило, проходит менее болезненно, чем там, где межкультурные различия значительны. Признание многообразия культур предполагает не только адаптацию к различиям, но также их изучение и оценку, а также использование различий для повышения эффективности деятельности компании.

Различным странам в известной мере соответствует определенный тип организационной культуры, имеющий отличительные признаки и характеристики. Известен ряд классификаций типов, или моделей организационной (управленческой) культуры, предложенных различными учеными, среди которых получила признание типология, разработанная Ф. Тромпенаарсом и Ч. Хампден-Тернером. В ее основе такие организационные характеристики, как степень централизации управления, степень формализации управления и целевая ориентация деятельности. Выделены четыре типа организационной культуры: «семья», «Эйфелева башня», «Управляемая ракета», «инкубатор».

Для организационной культуры типа «семья» характерна высокая степень иерархичности и централизации управления. Властная вертикаль содержит множество уровней и большую дистанцию власти. Однако этот тип культуры отличается низкой степенью формализации. Отношения в компании строятся на патерналистских принципах. Руководитель компании выполняет

роль «отца», сотрудники компании — «дети». Они ориентированы на выполнение указаний сверху. Культивируются семейные неформальные отношения, высок авторитет руководителя как старшего в «семье». Такой тип культуры наиболее близок японским компаниям.

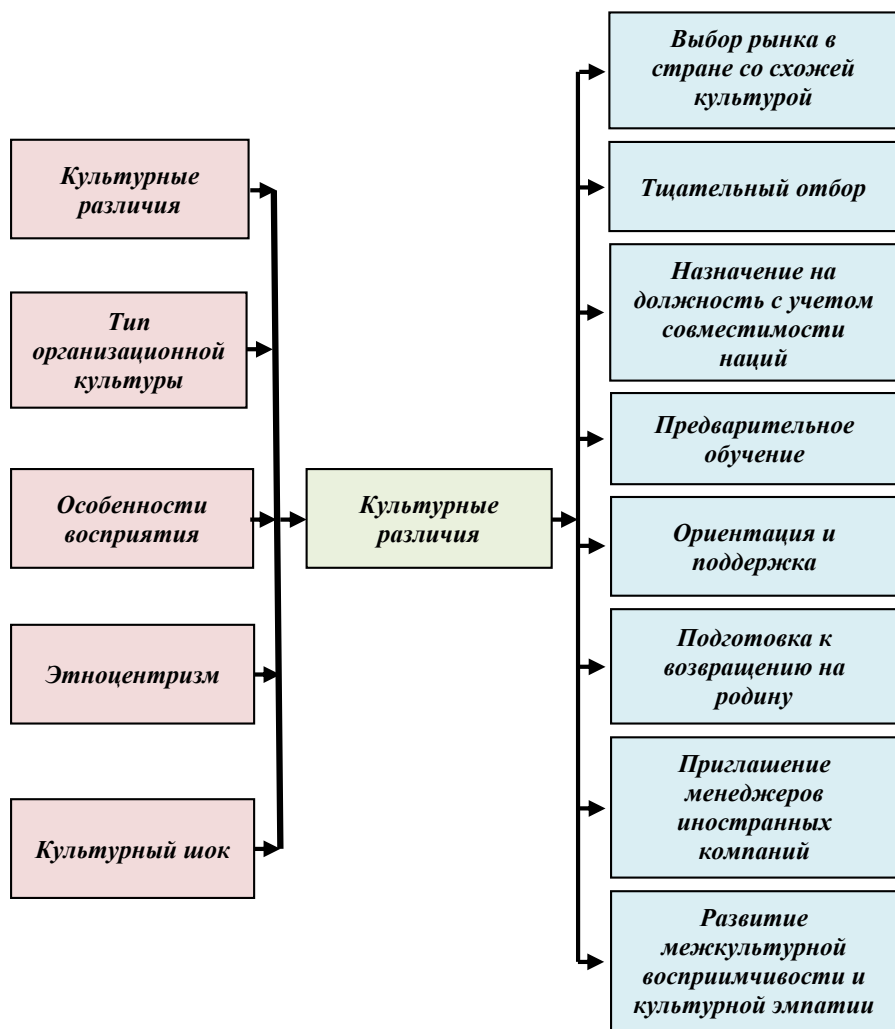


Рис. 12.4. Факторы, противодействующие и поддерживающие культурную адаптацию

Организационная культура «Эйфелева башня» близка типу культуры «семья», она также имеет иерархическую структуру, вертикаль власти и централизацию в принятии решений. Однако

отличается от «семьи» высокой степенью формализации управления. Для каждого сотрудника компании определена своя роль и формально закреплена в соответствующих регламентах функциональные обязанности. Со стороны руководства осуществляется строгий контроль за их выполнением. Отношения строятся по принципу строгой субординации. Сокращение дистанции власти, минуя определенные уровни иерархии, недопустимо.

«Управляемая ракета» — тип организационной культуры, который, в отличие от рассмотренных выше, характеризуется низкой степенью централизации управления, незначительной дистанцией власти, развитием горизонтальных связей, ориентацией сотрудников на достижение целей. В организациях с такой культурой используются матричные и проектные структуры, создаются временные группы и команды. При делегировании функций в «управляемой ракете» сохраняется достаточно высокая степень формализации управления.

Для типа организационной культуры «инкубатор», так же как и для «управляемой ракеты», характерны низкая степень централизации управления и незначительная дистанция власти. Отличия состоят в невысокой степени формализации и целевой ориентации на развитие личных способностей сотрудников. Руководство компании прилагает усилия, направленные на повышение уровня профессионализма, развитие личности, предоставление возможностей для роста, самовыражения и раскрытия творческого потенциала сотрудников. Для компаний с типом культуры «инкубатор» характерны инновации и постоянные изменения.

В разных странах и регионах преобладает та или иная описанная выше модель, в наибольшей мере отвечающая национальным, этическим, историческим особенностям, принятым социальным и культурным нормам, правилам, традициям. Однако в чистом виде она встречается крайне редко.

Среди *особенностей восприятия* в международном контексте организационного поведения прежде всего следует отметить *узость взглядов*, а также сложившиеся поведенческие и *социальные стереотипы* в отношении других стран. Именно они часто играют негативную роль в восприятии чужой культуры и создают трудности в процессе культурной адаптации.

Узость взглядов характеризует людей, которые воспринимают ситуации в другой стране, ориентируясь исключительно на собственные представления без учета различий между культурами. В тех случаях, когда различия все же признаются, их воздействие считается несущественным.

Менеджер, оказавшись за рубежом, начинает использовать известные ему стереотипы национального поведения и упрощенной оценки людей другой национальности. В табл. 12.3 и 12.4 даны примеры стереотипной оценки качеств немецкой и русской нации.

Таблица 12.3

Стереотипы положительных качеств немецкой и русской нации

<i>Русские стереотипы в отношении немцев</i>	<i>Немецкие стереотипы в отношении русских</i>
трудолюбие	талантливость
высокий профессионализм	эмоциональность
точность	романтичность
пунктуальность	выносливость
надежность	одаренность
аккуратность	способность к высоким достижениям
организованность	щедрость
чистоплотность	глубина
серьезность	музыкальность
исполнительность	увлеченность
честность	необычность
здравый смысл	гостеприимство
дисциплина	
настойчивость	

Таблица 12.4

Стереотипы отрицательных качеств немецкой и русской нации

<i>Русские стереотипы в отношении немцев</i>	<i>Немецкие стереотипы в отношении русских</i>
скука	жестокость
негибкость	непредсказуемость
отсутствие юмора	леность
бездуховность	неорганизованность
мелочность	неряшливость
агрессия	властолюбие
нетерпимость	пьянство
жадность	примитивность
верноподданность	нечестность
бесчувственность	небрежность
мрачность	фатальность
упрямство	
грубость	

Следует отметить, что стереотипы в отношении своей нации и культуры редко совпадают с оценкой представителей других народов.

Одним из серьезных препятствий адаптации к другой культуре является *этноцентризм*, т. е. предрасположенность людей оценивать условия своей культуры как предпочтительные; убежденность, что культурные ценности и обычаи собственной страны превосходят все другие ценности. Этноцентризм связан с чувством превосходства, которое представители одной культуры (страны, национальности, группы) испытывают по отношению к другим, он может проявляться в неуважении к партнеру, стремлении смотреть на него свысока, навязывании своей системы взглядов и ценностей. Проявления этноцентризма в поведении менеджеров могут варьироваться от попыток не замечать культурных различий до *ксенофобии* — нетерпимости к чужеродному, отторжении незнакомых и непривычных представлений в чужой культуре, агрессивного отношения к ним. Этноцентризм препятствует пониманию поведения людей в чужой стране, достижению высоких результатов у местных работников, негативно влияет на деловые отношения.

Значительное большинство сотрудников компании, направленных на новое место работы в иную культурную среду (переезд в другую страну, перевод в главный офис из маленького городка и наоборот и т. п.), сталкиваются с культурным шоком как реакцией на необычные для них условия.

Культурный шок — это ощущение растерянности, опасности, тревоги, беспомощности, вызванное непониманием системы ценностей чужой культуры. Причин, вызывающих культурный шок, множество. Он возникает как реакция на различия в языке, в формах проявления вежливости, традиций, бытовых условий, в климате, качестве и ассортименте пищи, особенностях денежной системы, делового этикета. Например, у работников иностранных компаний, приезжающих в Россию, возникает сильное беспокойство по поводу качества питьевой воды, пресловутых российских морозов, появляется чрезмерное чувство тревоги за безопасность своей жизни, их шокируют необходимость «пить до дна» и многократно «на посошок», крепкие объятия и трехкратные поцелуи на прощание.

У российских менеджеров возникают за рубежом ощущения растерянности и беспомощности в связи с языковыми барьерами, неумением расслабиться и чувствовать себя как все, обилие и разнообразие товаров создают трудности с их выбором, в том числе из-за непонимания для чего они предназначены, в чем их различие и т. п. Проблемы восприятия, стереотипы и этноцентризм

усиливают культурный шок. В результате столкновения с чужой культурой менеджер перестает понимать, что происходит вокруг него, растет чувство неуверенности, беспомощности, затем появляются раздражение и злость, вызванные потерей привычных ценностных ориентиров.

Культурный шок, являясь частью процесса адаптации, проходит в своем развитии несколько этапов. *На первом этапе* экспатрианты с интересом и любопытством наблюдают за новыми условиями жизни, работы и культуры. Эти первые впечатления, как правило, благоприятны. Затем наступает *период фрустрации*. Люди начинают ощущать беспокойство, смятение и разочарование, когда они сталкиваются с проблемами, вызванными языковыми трудностями, необычным поведением, непривычными действиями окружающих. Эти ощущения перерастают *на третьем этапе* в состояние подавленности, незащищенности, раздражения и озлобления от столкновения с различными проявлениями чужой культуры. Этот период часто связан с потерей уверенности в себе, развитием комплекса неполноценности, дезориентацией. Известны случаи, когда люди, не сумев преодолеть культурный шок, уезжали из страны. Если критический период удастся преодолеть, то наступает *этап адаптации*, для которого характерно постепенное привыкание к новой культуре, понимание и принятие ее ценностей, освоение местных традиций, расширение круга знакомых, появление друзей, положительная оценка отдельных аспектов чужой национальной культуры и критическое переосмысление своей.

Помимо четырех рассмотренных выше этапов, выделяют *этап реверсивного культурного шока*, который наступает при возвращении домой. Экспатрианты испытывают все те же ощущения и состояния. Сначала волнение и радость от встречи с родными, знакомыми, друзьями, от позитивных перемен. Затем наступает растерянность от того, что ситуация изменилась за время отсутствия не в лучшую сторону. Изменение статуса на работе, необходимость отстаивать свое положение в компании, несовпадение ожиданий с реальностью вызывают сначала раздражение, потом беспокойство и подавленность. После частичного принятия системы ценностей другой культуры процесс адаптации в своей стране связан с переоценкой и возвращением к национальным ценностям и традициям.

Чтобы помочь своим сотрудникам, направляемым для работы в другие страны, компании рекомендуется осуществить ряд мер, включающих *тщательный отбор, назначение на должность с учетом совместимости наций, предварительное обучение, ориентацию и поддержку, подготовку к возвращению на родину.*

Тщательный отбор. Среди мер, которые позволяют избежать или смягчить культурный шок, особо необходимо уделять внимание тщательному отбору сотрудников. При отборе кандидатов следует основываться не только на высоком уровне квалификации и результатах их деятельности в родной стране, но и учитывать такие характеристики и установки, как низкий уровень этноцентризма, желание работать в другой стране, поддержка супругой (супругом) и другими членами семьи нового назначения, свободное владение языком страны пребывания, опыт поездок в данный регион, умение контролировать стресс.

Назначение на должность с учетом совместимости наций. Культурная адаптация проходит значительно быстрее, если экспатриант назначается в страну, культура которой похожа на его собственную, имеет общие национальные, религиозные, исторические корни.

Предварительное обучение. Предварительное обучение до отъезда включает мероприятия по подготовке экспатрианта к назначению в другую страну и предполагает изучение языка, ознакомление сотрудников с географией, историей, религией, культурой, обычаями, политической обстановкой, экономическими условиями, климатом. Предварительная подготовка может в значительной мере ослабить неблагоприятные последствия культурного шока для экспатрианта и его семьи.

Ориентация и поддержка. После переезда в новую страну необходимо, чтобы организация оказывала помощь своему сотруднику. Многие компании закрепляют за ним наставника, в роли которого может быть предшественник менеджера, экспатриант более высокого ранга, местный сотрудник этой компании или местные группы поддержки. Основная задача этого этапа адаптации — оказание помощи по переезду и обустройству, знакомство с культурой, обычаями, нормами поведения, обучение языку. Для поддержки сотрудников организации используют дополнительные выплаты, более высокую заработную плату для того, чтобы компенсировать неудобства и возможные ограничения, связанные с работой в другой стране.

Подготовка к возвращению на родину. Процесс возвращения, связанный с переходом из одной культуры в другую, также требует специальной подготовки, включающей разработку организацией политики репатриации и программ помощи возвращающимся работникам. Они предусматривают материальные компенсации, так как сотрудники лишаются заграничных привилегий и надбавок, включают планирование карьеры, обучение и другие мероприятия, направленные на ослабление реверсивного культурного шока.

Чтобы адаптация организации к условиям зарубежных рынков проходила более успешно, рекомендуется использовать такие рассмотренные выше меры, как выбор страны со схожей культурой, приглашение на ключевые должности менеджеров иностранных компаний.

В связи с глобализацией международного бизнеса существенное внимание уделяется развитию у персонала многонациональных компаний навыков межкультурной восприимчивости и адаптивности. Разработаны специальные программы обучения, целью которых является знакомство с ценностями, взглядами, традициями, религией, нормами поведения, принятыми в разных культурах, сравнение культур с позитивной стороны, преодоление этноцентризма. Для адаптации к многообразию национальных культур сотрудникам мультинациональных компаний необходимо развивать культурную эмпатию. *Эмпатия культур* означает знание культурных различий, их высокую оценку и использование в деловых отношениях. Признание вклада, который вносит каждая культура в деятельность компании, использование культурных отличий сотрудников для достижения общих целей создают такую атмосферу сотрудничества, в которой игнорируется национальность и акцентируется внимание исключительно на деловых качествах и способностях работников.

В компаниях, занимающихся международным бизнесом по всему миру, идет подготовка транскультурных менеджеров. В отличие от менеджеров-экспатриантов они должны быть готовы к работе в нескольких разных культурах. Как правило, транскультурные менеджеры свободно владеют несколькими иностранными языками, имеют низкий уровень этноцентризма, высокие адаптивные способности и межкультурную восприимчивость. Изучение культурного разнообразия, уважение к представителям любой национальной культуры позволяет менеджерам отбирать самое ценное и налаживать межкультурное взаимодействие сотрудников с учетом их индивидуальных особенностей, что способствует повышению эффективности деятельности компании.

Вопросы для самоконтроля

1. Международные факторы влияющие на организационную культуру компании.
2. Аспекты национальной культуры оказывающие влияние на организационную культуру компании.
3. Наиболее известные параметры межкультурных различий.
4. Группы стран выделенные по признаку сходства культурных ценностей.
5. Пять параметров модели ценностной ориентации А.Клукхона и Ф.Стродтбека.
6. Особенности российской модели организационной культуры.
7. Что такое этноцентризм.
8. Меры способствующие ослаблению культурного шока.
9. Меры способствующие культурной адаптации.
10. Для чего необходимо развивать культурную эмпатию у сотрудников многонациональных компаний.

Список литературы

1. Вуд Дж. Д. Глубокие корни и жесткий выбор. В кн. Менеджмент/ Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999.
2. Дафт Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов. – СПб: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2001.
3. Кочетова А.И. Введение в организационное поведение. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.
4. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организациями. – М.: Инфра М, 1996.
5. Яковлев А.А. Теория организации. – СПб.: Издательство политехнического университета, 2008.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Экономиста, 2005.
7. Сорокин П.А. Система социологии. Т. 1. Социальная аналитика. – Л.: 1920.
8. Соколов А.В. Общая теория социальной коммуникации: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2002.
9. Сидоренко Е.В. Мотивационный тренинг. – СПб.: Речь, 2004.
10. Управление эффективностью и качеством: Модульная программа / Пер. с англ.; Под ред. И. Прокопенко, К. Порты: В 2-х ч. – М.: Дело, 2001.
11. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Иифра-М, 1998.
12. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике. – М.: Междунар. отношения, 1997.
13. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М.: Юристь, 1998.
14. Зеновьев А.А. Логическая социология. – М.: Социум, 2002.
15. Психология человека от рождения до смерти. – СПб.: Еврознак, 2002.
16. Педагогика: педагогические теории, системы, технологии / Под ред. С. А. Смирнова. – М.: Академия, 1999.
17. Иванов В.Н., Атаманчук Г.В. Социальное управление в производственных коллективах. - М., 1985.
18. Крассовский Ю.Д. Организационное поведение. - М.: ЮНИТИ, 1999.
19. Леонтьев А.Н. Потребность, мотивы, эмоции. – М.: 1997.
20. Маслоу А. О менеджменте: Перевод с английского. – СПб.: Питер, 2002.
21. Организационное поведение. Учебник для вузов / Под редакцией Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2004.

*Глухов Владимир Викторович
Яковлев Андрей Анатольевич*

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие

2-е издание, переработанное и дополненное

Налоговая льгота – Общероссийский классификатор продукции
ОК 005-93, т. 2; 95 3005 – учебная литература

Подписано в печать 09.11.2017. Формат 60×90/16. Печать цифровая.
Усл. печ. л. 30,25. Тираж 500 экз. Заказ 16048b.

Отпечатано с готового оригинал-макета, предоставленного авторами,
в Издательско-полиграфическом центре Политехнического университета.
195251, Санкт-Петербург, Политехническая ул., 29.
Тел.: (812) 552-77-17; 550-40-14.

