

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АЭРОКОСМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РЫНКА

Герасимов Б.Н., Чумак В.Г

ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Самара 2003

ББК 88.5я 73
УДК 658.31
Г 112

Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ: Учебное пособие.- Самара: Самар. гос. аэрокосм. ун-т, МИР, 2003. – 288 с.

ISBN 5-7883-

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

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов и слушателей, обучающихся по специальностям «менеджмент организации», «экономика и управление в организации», «финансы и кредит».

Рис. 35. Табл. 20. Библиогр. 66 назв.

Печатается по решению редакционно-издательского совета Самарского государственного аэрокосмического университета имени академика С.П. Королева.

Рецензенты: д-р эконом. наук, проф. Г.П. Гагаринская,
д-р эконом. наук, проф. О.Г. Макаренко.

ISBN 5-7883-

© Б.Н. Герасимов, В.Г. Чумак, 2003

© Самарский государственный
аэрокосмический университет, 2003

© Международный институт рынка, 2003

ВВЕДЕНИЕ

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

Деятельность работников в организации рассматривается в специальных дисциплинах менеджмента, таких как финансовый, стратегический, операционный. Персональный, инновационный и т.д.

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

Поведение организации состоит из совокупности поведения ее членов, отношения отдельных подразделений, взаимодействия формальных и неформальных

групп и зависит от некоторых факторов внешней среды. Поведение человека в организации должно быть предсказуемым, адекватным и в некотором смысле формализуемым.

Следует отметить, что носителями стандартов поведенческого менеджмента является высший менеджмент организации. Главным фактором при этом становятся нормы организационной культуры, через которые доводится до сознания работающих для унификации некоторых видов деятельности.

Для повышения эффективности деятельности организации необходимо прогнозировать поведение человека в организации, как с точки зрения результатов, так и с точки зрения поведения.

Поведенческий менеджмент – это наука о том, как люди относятся к чему-либо или кому-либо в организации и каким образом их поведение влияет на результаты их деятельности.

Организация рассматривается прежде всего как управленческая система внутрифирменного поведения, от которого так или иначе зависит ее положение на рынке. Главная задача состоит в том, чтобы изучить, каким образом результаты работы организации на рынке зависят от того или иного поведения ее сотрудников, которое регулируется в определенной системе управленческих отношений.

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

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

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

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

Дисциплина "Поведенческий менеджмент" использует в своей деятельности достижения наук: социологии, психологии, педагогики, социальной психологии, а также менеджмента и правовых дисциплин. Появление акмеологии позволит заново осмыслить образцы и стандарты поведенческой деятельности для достижения вершин профессионализма.

Поведение в организации связано со стратегией организации, содержанием организационных задач, которые выступают в качестве основной единицы управленческой деятельности для конкретных работников или групп работников. Ценностные предпосылки, цели, потребности, на которых человек основывает свои решения, как правило, обуславливают собой поведение организации или ее подразделения, в котором он работает.

В современных условиях знание теории, методологии и технологии поведенческого менеджмента позволяет решать следующие задачи:

раскрытие потенциала персонала организации и осуществление выбора направлений совершенствования ее деятельности, используя для этих целей современные технологии;

разработка проектов функционирования и развития организационных систем, которые соответствуют критериям, ставящим в центр человека и его окружение;

моделирование поведения людей индивидуально и в групповом состоянии.

С одной стороны, учебный курс "Поведенческий менеджмент" объективно востребован управленческим персоналом, поскольку он формирует представления о психолого-управленческом профессионализме, а, с другой, - он не имеет еще соответствующего статуса в учебных программах.

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

1. СИСТЕМНЫЕ ОСНОВЫ ПОВЕДЕНЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Организация как системная категория

1.1.1. Понятие системы и структуры организации

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

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

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

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

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

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

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

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

Абстрактная система представляет собой классификационную или понятийную систему (например, система целей организации). Система называется абстрактной, если ее элементы являются понятиями. Элементы абстрактной системы соподчиняются без входных и выходных потоков.

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

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

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

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

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

Сложные организованные системы характеризуются признаками [53]:

наличием конечного числа элементов (компонентов);

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

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

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

Система может быть образована только в том случае, если имеется возможность создать и должным образом объединить ее составные части. При

этом посредством **структуры** должны быть реализованы определенные свойства, обеспечивающие желаемое функционирование системы.

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

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

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

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

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

Состав элементов системы может быть описан:

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

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

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

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

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

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

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

1.1.2. Развитие организации

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

Развитие – это процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния в другое, более совершенное, переход от старого качественного состояния к новому, от простого к сложному, от низшего к высшему. Прогресс – это тоже поступательное движение, улучшение в процессе развития [45].

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

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

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

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

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

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

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

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

- количественным ростом элементов системы нового качества;

- противоречиями между новыми элементами и старой системой, в недрах которой они возникли;

- противоречиями между самими новыми элементами;

- противоречиями организационных процессов дифференциации и интеграции в системе;

- процессами комбинирования и отбора "функционально-структурных комбинаций" элементов системы;

- ростом структурной и организационной тождественности подсистем и системы в целом, превращением системы в "организованное целое";

- пространственным расширением системы.

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

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

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

1.1.3. Цели, деятельность, процессы в организации

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

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

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

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

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

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

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

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

"Organize" (лат.) означает: сообщаю стройный вид, упорядочиваю, то есть характеризует образование "порядка" из "хаоса". Следует отметить, что "порядок" имеет форму процесса. Различают низшие и высшие формы порядка. Так, наличие между элементами системы связей любого качества дает первую, эле-

ментарную форму порядка. Причем трактовка того, что такое "порядок" и что такое "хаос", существенно зависит от точки зрения наблюдателя.

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

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

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

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

Организация процессов включает в себя упорядочение всех управленческих процессов предприятия, в т.ч. для изготовления продуктов производства. В качестве важнейших процессов выступают изготовление изделия или детали; обработка поступающих заказов; калькулирование затрат и т. д.

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

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

организация как характеристика, отражающая состояние системы.

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

предприятие, организация;

определенный процесс упорядочения, повышения степени упорядоченности структурных компонентов предприятия;

процесс прогрессивного развития предприятия, его восходящую стадию;

такую связь, взаимодействие между элементами предприятия, которая подчиняет их движение определенным закономерностям;

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

характеристику состояния предприятия, его функционально-структурное описание.

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

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

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

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

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

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

процессы (как способ реализации функций системы);

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

Организационные структуры бывают нескольких видов:

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

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

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

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

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

1.1.4. Организационные структуры управления

Организационная структура - это состав (специализация), взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления. Структура управления определяется составляющими ее звеньями и иерархическими ступенями управления. Структура должна обеспечивать единство устойчивых связей между его составляющими и надежное функционирование системы в целом [9.18].

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

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

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

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

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

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

Линейная структура очень проста по своей сути: основным принципом ее построения является вертикальная иерархия, т.е. соподчиненность звеньев управления снизу доверху. При линейной структуре очень четко осуществляется принцип единоначалия: во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему звеньями и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Данный вид структур характеризуется одномерностью связей: в них получают развитие вертикальные связи. Линейная организа-

ционная структура управления применима только в низовых звеньях (в груп-

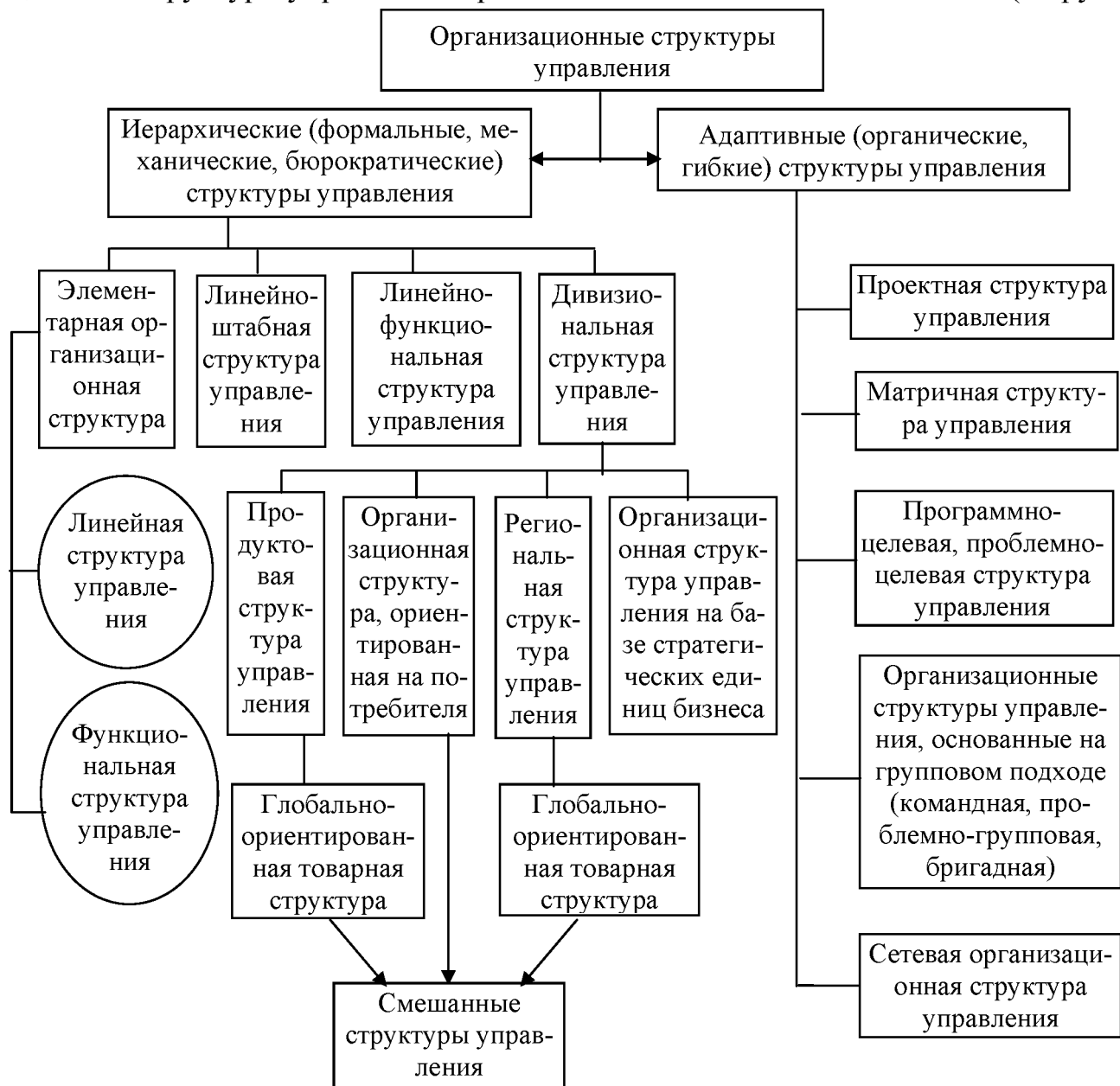


Рис. 1.1. Классификация организационных структур управления

пах, бригадах и т.п.), на малых организациях в начале их становления.

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

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

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

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

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

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

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

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

Для **адаптивных** (гибких, органических) организационных структур характерно отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления, отсутствие детального разделения труда по видам работ, размытость уровней управления и небольшое их количество, гибкость структуры управления, децентрализация принятия решений, индивидуальная ответственность работника за общие результаты деятельности. К разновидностям струк-

тур адаптивного типа относятся проектные, матричные, программно-целевые, проблемно-целевые, структуры, основанные на групповом подходе (командные, проблемно-групповые, бригадные), сетевые организационные структуры.

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

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

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

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

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

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

дополняются горизонтальными связями на различных уровнях иерархии, образуя так называемые квазиерархические структуры.

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

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

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

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

Изучение форм организаций и их структур и их структур, достигнут определенный предел. Однако скорее наука не успевает за практикой, хотя имеют место и прямо противоположные случаи, но застоя в этой области совершенно не чувствуется. Наоборот, и практика, и теория порой слишком революционны, чтобы их воспринимать всерьез. Представим укрупненно прогнозируемые изменения современной модели управления в виде табл. 1.1.

Таблица 1.1

Сравнение современной и перспективной модели организации

Объект изменения	Современная модель	Модель XXI века
Организация	Иерархия, бюрократия	Сети
Основной принцип организации деятельности	Функциональная специализация	Интеграция горизонтальная, интеллектуальное сотрудничество
Критический фактор конкурентного преимущества	Материальные и финансовые активы (капитал)	Интеллектуальные активы (знание)
Оргструктуры	Вертикального подчинения	Адаптивные
Персонал организации	Функционеры	Потенциальные ресурсы

Продолжение таблицы 1.1

Основные специалисты	Профессионалы	Группы виртуальные
Ожидания персонала	Удовлетворение насущных потребностей	Качественный рост персонала
Руководство	Автократичность	Целевая ориентация
Стиль руководства	Авторитарный	Координационный, демократический
Источник власти	Должностная позиция	Знание
Деятельность	Индивидуальная	Групповая
Статус звеньев производственной и организационной структуры	Замкнутые и самостоятельные единицы	Определенные ресурсы, доступные для всех
Рынки	Внутренние	Глобальные
Выгоды	Стоимость	Время
Ориентация деятельности	Прибыль, повышение эффективности производства	Удовлетворение конкретного потребителя
Реакция на изменение окружающей среды	Реактивность	Проактивность
Качество	Достижение заданного	Бескомпромиссное достижение возможного

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

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

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

1.2. Содержание поведенческого менеджмента

1.2.1. Основные понятия

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

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

Поведенческий менеджмент - это деятельность коллектива организации по достижению ее целей на основе стратегии, политики и методов решения управленческих задач.

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

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

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

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

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

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

1.2.2. Индивидуальные особенности поведения людей

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

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

Рассмотрим отдельные аспекты поведенческого менеджмента.

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

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

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

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

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

Все источники власти разделены на две большие группы. К первой группе относятся те источники власти, которые имеют личностную основу, ко второй – организационную основу, ее называют также структурно - ситуационной. Основой власти называется то, откуда она происходит, а источником власти – то, через что данная основа используется.

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

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

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

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

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

1.2.3. Социальные факторы поведения людей

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

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

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

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

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

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

Этика – это, прежде всего, отрасль знания, позволяющая рассматривать и оценивать человеческие отношения, а также поведение людей с точки зрения их соответствия некоторым разумным, общепринятым нормам. Под этикой мы понимаем и практическую реализацию указанных норм, определяя поведение

людей либо как этическое, либо как неэтическое. Отсюда полезно различать этику как идеал и этику как действие. Управленца должно интересовать и то, и другое, но в рамках профессиональной или деловой этики принятой в организации или деловой среде.

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

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

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

Разные типы **совместной деятельности** определяют разные типы взаимодействия между людьми, порождают специфические виды их контактов и взаимозависимостей. Степень взаимосвязанности работников в процессе труда с другими членами коллектива может быть также различной. **Совместная деятельность**, когда люди реально что-то делают вместе, должны соразмерять свои усилия, приноравливаться друг к другу, понимать друг друга с полуслова, уже своим характером, способом разделения труда предполагает соответствующие отношения членов коллектива. Наивысшим уровнем высокого сотрудничества и взаимодействия в организации является наличие управленческой команды единомышленников.

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

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

Принятие управленческих решений - это, в значительной степени, логический процесс, использующий способы, используемые управленцами для принятия решения, могут быть как формализованными, так и спонтанными. И хотя любое конкретное решение редко относится к какой-то одной категории, в одном случае, процесс принятия решений имеет рациональный, интуитивный характер или, основанный на суждениях.

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

Таким образом, поведение работников в организации – это сложный, многофункциональный и взаимовлияющий процесс, который влияет на деятельность организации.

В свою очередь, элементы организации, факторы внешней среды, экономические результаты деятельности организации непосредственно влияют на мышление, а, значит и поведение ее членов.

Уровень влияния и степень проникновения элементов поведенческого менеджмента настолько многообразно, что не поддается измерению, и соответственно ранжированию. Но попытка понять и повлиять на элементы поведения людей со стороны управленцев делались раньше. Очевидно их влияние усилится и станет более цивилизованным в будущем.

1.3. Критерии индивидуального и общественного поведения

1.3.1. Ценности

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

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

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

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

Типы ценностей. Ценности бывают нескольких типов.

Одна группа ценностей относится к целям жизни и пониманию мира. Сре-

ди них можно назвать, установочные (добро и зло), экономические (полезно и вредно), эстетические (гармония и хаос), социальные (любовь и ненависть к людям), а также политические и религиозные ценности.

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

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

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

1.3.2. Расположения

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

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

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

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

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

Расположения, подобно ценностям, формируются родителями, преподавателями и собственным жизненным опытом. В ранние годы мы начинаем моделировать наши расположения после того, как замечаем, что одними поступками или объектами люди восхищаются, другие уважают иди, наоборот, опасаются. Мы наблюдаем, поведение других людей в семье и обществе и стараемся под-

строить свое поведение так, чтобы соответствовать ему. Кроме того, люди подражают манерам поведения популярных личностей, если они вызывают всеобщее восхищение.

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

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

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

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

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

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

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

минимум диссонанса.

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

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

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

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

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

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

1.3.3. Удовлетворенность работой

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

рование ряда дискретных величин, описывающих работу.

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

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

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

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

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

Сотрудники хотят, чтобы организация проводила политику продвижения и достойной оплаты труда. Если служащие видят, что система оплаты справедливо связана с индивидуальным уровнем умения, то, скорее всего, они будут

удовлетворены. Конечно, не для каждого главное - деньги. Многие охотно соглашаются на меньшее количество денег, чтобы работать в привилегированном учреждении либо с меньшими требованиями к ним, или иметь возможность самим распоряжаться своим рабочим временем. Однако ключевым моментом, способствующим удовлетворенности работой, является не абсолютное количество денег, а чувство справедливости. Аналогично служащие рассчитывают и на справедливую политику продвижений. Политика продвижений обеспечивает возможность персонального роста, увеличение количества обязанностей и повышение социального статуса.

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

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

Данные характеристики носят достаточно общий характер. Применительно к каждой реальной ситуации они могут быть конкретизированы либо же дополнены в зависимости от направления деятельности организации, характеристик трудового коллектива и т.п. Практика показывает, что приоритетность этих характеристик может существенно различаться как у отдельных членов внутри организации, так и у различных организаций. Кроме того, в связи со стабильной удовлетворенностью отдельными характеристиками работы влияние на удовлетворенность работой со временем могут начинать оказывать новые или же ранее малозначимые характеристики. Именно поэтому для успешного управления и сосания позитивного расположения в отношении организации необходимо регулярно проводить исследования, чтобы выяснить степень удовлетворенности сотрудников организации своей работой.

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

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

Борьба - работник проявляет активность и пытается конструктивно улуч-

шить условия труда. Этот способ включает в себя предложение различных усовершенствований, обсуждение проблем с руководителями и некоторые формы профсоюзной работы.

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

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

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

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

1.3.4. Использование теории интересов в поведенческом менеджменте

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

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

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

"Нужды людей многообразны и сложны. Тут и основные физиологические нужды в пище, тепле, безопасности; и социальные нужды в духовной близости, влиянии, привязанности и т.д., и личные нужды в знаниях и самовыражении. Все нужды являются исходными составляющими природы человека".

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Заинтересовать человека - значит предоставить ему способ удовлетворить свои интересы.

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

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

Таким образом, единственным препятствием на пути удовлетворения ин-

тересов становятся условия, ограничивающие возможность удовлетворить эти интересы, иными словами, ущемляющие интересы.

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

Определим понятие "условия" в общем случае.

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

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

Условия - это правила, регулирующие отношения между сторонами.

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

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

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

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

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

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

договорные условия;

условия, регулирующие трудовые отношения;

условия, регулирующие рыночные отношения.

Потребности. Четвертой важной идеей теории интересов является наличие

у человека потребностей.

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

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

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

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

Заметим, что причиной возникновения некоей потребности являются интересы, на оптимальное (наиболее выгодное) удовлетворение которых и направлена эта потребность.

Если внешние условия препятствуют оптимальному удовлетворению интересов в некоторой ситуации, у человека возникает потребность изменить эти условия.

Если внешние условия способствуют оптимальному удовлетворению интересов в некоторой ситуации, у человека возникает потребность подчиниться этим условиям.

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

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

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

Человек всегда стремится удовлетворить свои потребности. Если внешние условия четко определяют ту цель, достигнув которую человек сможет оптимально удовлетворить свои интересы в данной конкретной ситуации, у челове-

ка появляется потребность достичь эту цель, не нарушая рамок данных условий. Иначе говоря, такая потребность возникнет у него только тогда, когда внешние условия четко определяют все благоприятные для человека последствия в случае достижения им цели, и наоборот, неблагоприятные в случае любого отклонения от нее.

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

Поведение - действия человека, направленные на удовлетворение некоторой потребности.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Прежде чем принять решение в какой-либо ситуации, человек, как прави-

ло, на уровне сознания взвешивает все "за" и "против", в то время как на уровне его подсознания фактически происходит процесс оптимизации. В данном контексте оптимизация означает неосознанное стремление человека (на уровне подсознания) к получению им наибольшей выгоды во всех отношениях.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.4. Организационная культура

1.4.1. Структура и содержание организационной культуры

Процесс изменений охватывает сегодня все большее число российских организаций. При этом обычно внимание руководства направлено на изменения, обусловленные действием ситуативных факторов, а необходимость выработки стратегии развития недооценивается. Доминирует технократический подход к изменениям. Считается, что главное - это рациональные действия, предполагающие целенаправленную работу по увеличению прибыли, сокращению издержек и усилению контроля. Это дает положительные результаты на первых этапах подготовки и реализации программы развития, когда решаются вопросы собственности, вопросы, связанные с финансами, производством или структурой управления. Это и понятно: в значительной мере работу на ранних этапах процесса изменений можно рассматривать как наведение порядка в работе организации.

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

Культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений, бездоказанно приемлемых и разделяемых членами организации. Часто организационная культура трактуется как философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, ожидания и нормы, лежащие в основе отношений как внутри организации, так и вне ее. Ценности ориентируют людей в направлении поведения, которое считается допустимым или нет [10].

Атрибутом организационной культуры является символика, посредством которой ценности представляются членам организации. Есть фирмы, которые создают документы, в которых детально описываются ценности. Кроме того существуют "ходячие" истории, легенды и мифы, которые передаются устно, но имеющим иногда большее влияние, чем ценности рекламного буклета.

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

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

Внешние факты: технология; архитектура; наблюдаемые образцы поведения.

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

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

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

На втором уровне изучению подвергаются ценности и верования организации, разделяемые ее членами, на столько, на сколько эти ценности отражаются в символах и языке.

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

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

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

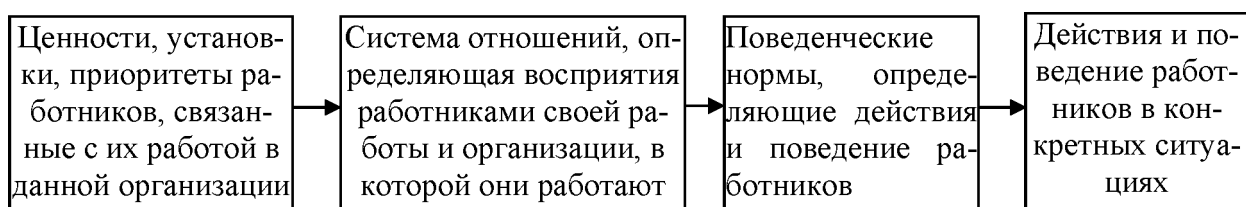


Рис. 1.3. Составляющие организационной культуры

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

Примеры позитивных и негативных ценностей

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

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

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

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

Содержание организационной культуры по [10]:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

трудовая этика и мотивация (отношение к работе и ответственность разделения и замещения должностей, чистота рабочего места, качество работы, привычки по работе, ее оценка и возможность ликвидации или групповая работа, продвинутая по работе.

Члены организации, разделяя веру и ожидания, создают свое физическое окружение, вырабатывают свой язык общения, совершаю адекватно воспринимаемые другими действия, и проявляют принимаемые всеми чувства и эмоции. Отличительной чертой любой культуры является относительный порядок, в котором располагаются формирующие его базовые предположения, что, указывает на то, что какая политика и какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликтов или других нестандартных ситуаций.

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

прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;
оппозиция структуре власти;

оппозиция к образцам отношений и взаимодействия в организационной культуре.

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

1.4.2. Формирование организационной культуры

Все организации решают две важных проблемы:

внешняя адаптация: что должно быть сделано организацией и как это должно быть сделано;

внутренняя интеграция: как работники организации решают свои собственные, связанные с их работой и жизнью в организации.

Проблемы внешней адаптации и выживания:

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

цель: установление специфических целей; достижение согласия по целям;

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

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

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

Проблемы внутренней интеграции:

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

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

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

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

награждение и наказание - определение желательного и нежелательного поведения;

идеология и религия - определение значимости вещей, неподдающихся объяснению и неподвластных контролю со стороны организации; вера как снятие стресса.

Процесс внешней адаптации и выживания. Этот процесс связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и представлением к по-

стоянно меняющимся внешнему окружению. Специалисты организации, занимающиеся ее стратегией выделяют из внешнего окружения важное и неважное для организации, разрабатывают способы измерения достигнутых результатов, находят объяснение успехам и неудачам в достижении целей.

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

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

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

Таблица 1.3

Два подхода к формированию лидера организационной культуры

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

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

Анализ факторов формирования организационной культуры показывает, что культура является предметом развития и изменения в течение всей жизни организации.

1.4.3. Поддержание организационной культуры

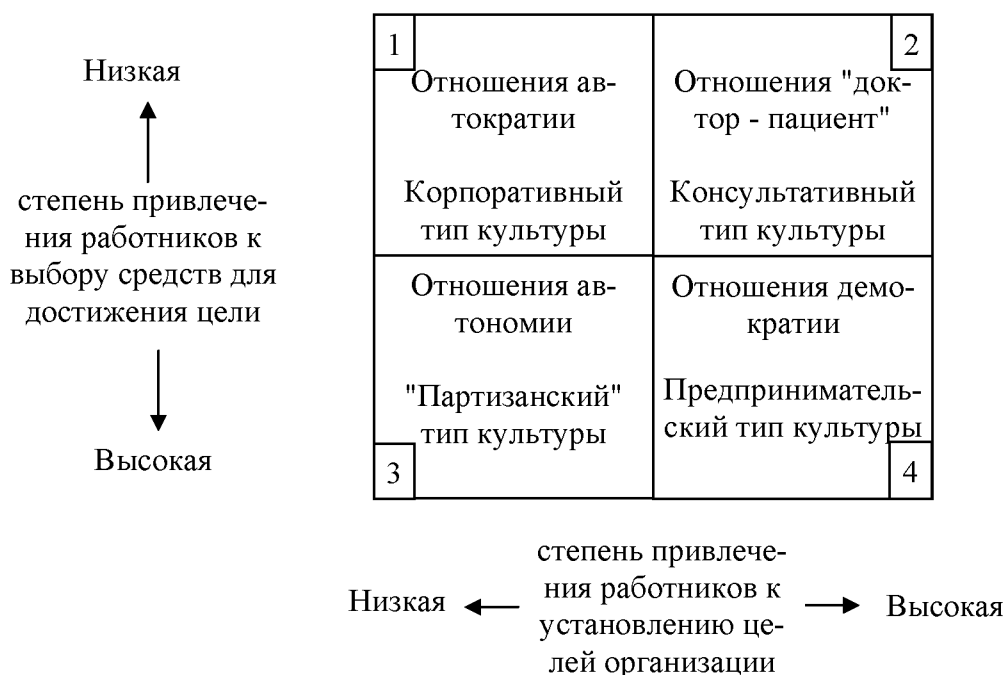
Сила культуры организации определяется:

"толщиной" культуры

степенью разделения культуры членами организации

ясность приоритетов культуры

"Толщина" организационной культуры определяется количеством важных предположений, разделяемых работниками. Культура со многими уровнями веры и ценностей имеет сильное влияние на поведение людей в организации.



Типовые примеры:

- 1 - традиционно-управляемая организация с централизованной структурой.
- 2 - институты социальных, медицинских, учебных и других услуг.
- 3 - кооперативы, творческие коллективы, клубы.

Рис. 1.4. Типы культур как отношения власти в организации

Иногда эти верования и ценности четко ранжированы. В других культурах приоритеты и связи между разделяемыми ценностями не так ясны

Таким образом, сильная культура "толще", так как она разделяется большим числом работников, но и более четко определяет приоритеты.

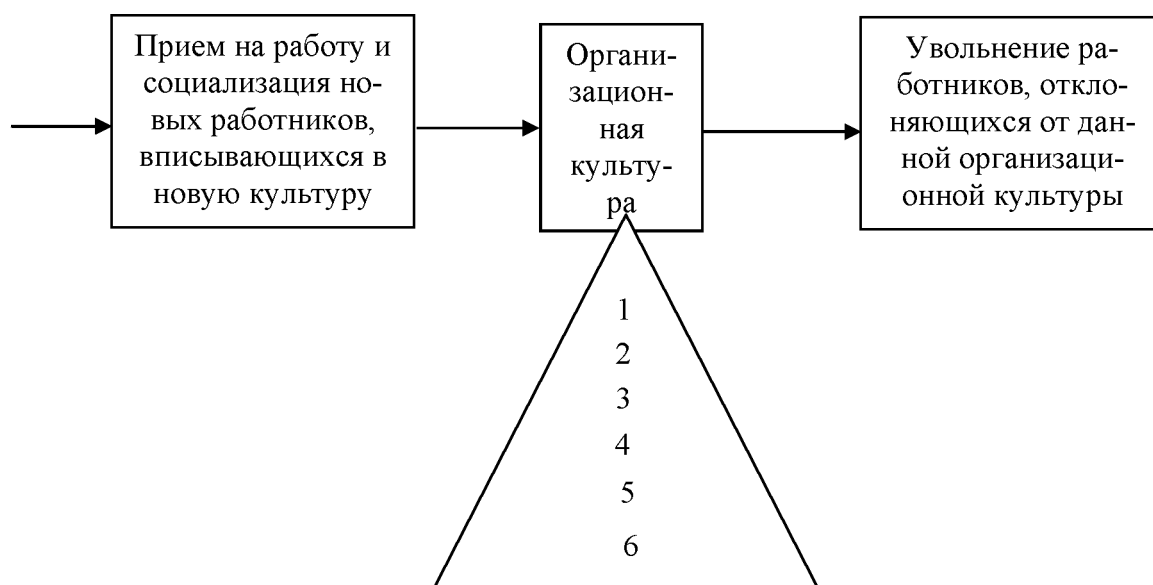
Существуют методы поддержания организационной культуры, которые не сводятся только к найму нужных и увольнению ненужных работников (рис. 1.5).

К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимания работниками организационного окружения [50].

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

1.4.4. Методика диагностики и развития организационной культуры

Основные положения этой методики таковы. По признаку **"индивидуализм - коллективизм"** оценивается степень интеграции индивидов в группы.



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

Рис. 1.5. Методы поддержания организационной культуры

Коллективистское сообщество требует большой эмоциональной зависимости человека от организации и соответственно большой ответственности организации за своих работников. Для "коллективистской" культуры характерно следующее:

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

взаимодействие в организации основывается на чувстве долга и лояльности;
 продвижение осуществляется в соответствии со стажем работы;
 руководители придерживаются традиционных взглядов на формы поддержания активности подчиненных;
 социальные связи внутри организации характеризуются сплоченностью;

Таблица 1.4

Типы организационных обрядов

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

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

Для "индивидуалистской" культуры характерно, что:

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

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

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

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

социальные связи внутри организации характеризуются известной дистанционностью;

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

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

По признаку "**дистанция власти**" характеризуется уровень демократизации (авторитаризации) стиля управления. Вводятся понятия низкого или высокого индексов дистанции власти, характеризующие глубокие различия в структуре управления организацией, в системе распределения ролей и т.п. Каждая организация обладает своей степенью социально одобряемого неравенства статусов работников (табл. 1.5).

Таблица 1.5

Характеристика организаций по признаку "дистанция власти"

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

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

Низкий индекс, в свою очередь, означает, что в организации довольно четко обозначено неравенство ролей, а иерархическое руководство ориентируется на удобный для работников стиль управления, право первенствует по отношению к силе, высшие руководители доступны, для изменения существующей иерархии достаточно перераспределения власти; между управляющими и подчи-

ненными существует скрытая гармония, а между рядовыми сотрудниками - солидарность.

Таблица 1.6

Характеристика организаций по признаку "стремление избежать неопределенности"

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

Важным признаком организационной культуры является **тенденция к избежанию неопределенности**. Исследования Г. Хофштеде и Д. Боллинже [29] показывают, что, как правило, в организации с высоким индексом стремления к избежанию неопределенности руководители в большей степени заняты частными вопросами и деталями, они ориентированы на выполнение задания и более или менее постоянны в своем стиле управления, не любят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность; низкая текучесть кадров

рассматривается как нормальное и позитивное явление. В организациях с низким значением данного индекса руководители предпочитают заниматься стратегическими вопросами, они ориентированы на людей и придерживаются гибкого стиля управления, готовы принимать рискованные решения и брать всю полноту ответственности на себя; высокая текучесть кадров рассматривается как нормальное и позитивное явление. Характеристики различных значений индекса "стремление к избежанию неопределенности" приведены в табл. 1.6.

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

Таблица 1.7

Характеристика организаций по признаку различия "мужской" и "женской" культур

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

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

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

1.4.5. Влияние культуры на организационное поведение

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

Модель Сате. В. Сате рассматривал влияние культуры на организационную жизнь через 7 процессов [10]:

- кооперация между индивидами и частями организации;
- принятие решения;
- управленческий контроль;
- коммуникации;
- посвященность организации;
- восприятие организационной среды;
- оправдание своего поведения.

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

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

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

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

Рыночный механизм контроля осуществляется в основном ценами.

Административный механизм контроля строится на формальном авторитете, включающем 2 предположения:

- сверху виднее, какими мерами действовать;
- работники подчиняются без вопросов в пределах своих обязанностей.

Клановый механизм контроля основан на разделяемых ценностях, имея ввиду достаточную приверженность организации. По мере роста организации клановый механизм заменяется административным, а затем рыночным.

Влияние культуры на коммуникации осуществляется по двум направлениям:

отсутствие необходимости коммуницировать в делах, по которому имеется согласие;

оказание помощи в интерпретации полученных сообщений, особенно сверху.

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

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

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

Модель Питерса – Уотермана. Авторы обнаружили связь между культурой и успехом в работе организации, выведя ряд ценностей организационной культуры:

вера в действие;

связь с потребителем;

автономия и предприимчивость;

люди - главный источник производительности и эффективности;

знание того, чем управляешь;

не заниматься тем, чего не знаешь;

простая культура и немногочисленный штат управления;

одновременное сочетание гибкости и жесткости в управлении.

Модель Парсона. Модель разработана на основе спецификации определенных функций, которыми обладает любая социальная система, чтобы выжить и добиться успеха:

адаптация к внешней среде;

достижение целей;

интеграция частей организации;

легитимность (признание людьми и другими организациями).

Модель Квина – Рорбиха. Данная модель включает три измерения:

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

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

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

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

2. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПОВЕДЕНИЯ ЛЮДЕЙ

2.1. Личность и ее типология

2.1.1. Основы теории личности

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

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

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

природные свойства индивида, его индивидуально-психологические особенности;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

реактивность – эмоциональное реагирование на внутренние и внешние воздействия;

активность – выражение степени воздействия человека на внешний мир;

соотношение – реактивности и активности – зависимость деятельности человека от внешних и внутренних обстоятельств;

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

пластичность – ригидность – это способность приспосабливаться к внешним воздействиям;

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

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

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

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

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

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

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

Перечисленные четыре типа темперамента являются относительно устойчивыми и мало подвержены изменениям под влиянием среды и воспитания.

Вместе с тем они не характеризуют содержательную сторону личности, ее мотивацию, ценности, потребности.

Знание возможной реакции индивида, исходя из его темперамента, позволяет опираться на положительные черты темперамента и преодолевать отрицательные. Так, на порывистость холерика нужно реагировать тактичностью и сдержанностью, инертности флегматика лучше противопоставить активность, эмоциональность, печаль меланхолика можно нейтрализовать оптимизмом. Психологи достаточно часто отмечали, что при подготовке справок сангвиники, как правило, часто пишут черновики сокращенно или их вовсе не пишут, холерики нередко из-за невнимательности делают элементарные ошибки, флегматики могут не заметить течения времени и опоздать с завершением работы.

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

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

Психо – физиологическая типология Павлова.

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

Возбудимый: легко приобретает активные навыки и умения;

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

Инертный: малоспособный к приобретению навыков и умений.

Типология Хейманса – Лесенна. Основные элементы характера:

эмоциональность (Э+, Э-);

активность (А+, А-);

первичность и вторичность (П, В).

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

Эти факторы в различных сочетаниях образуют 8 характеров:

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

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

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

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

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

флегматик (Э-, А+, В): холодность, исключительное спокойствие, несклонны к товариществу и предпочитают одиночество, неразговорчивы, сводят беседу к выделению главного, верен себе и своему кругу, работает медленно, но надежно, переубедить его можно только серьезными доводами;

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

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

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

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

Социофилия – непереносимость одиночества.

Клаустрофобия – боязнь замкнутого пространства.

Социофобия – любовь к одиночеству, уют в одиночестве.

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

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

Экстраверсия – отсутствие раздражительности, неспособность к волевым действиям.

Манипулятор и актуализатор.

Манипулятор – это личность, которая использует и контролирует себя и других людей в качестве "вещей". Современный манипулятор развился из ориентации на практическое воздействие на людей, расчлняя эти действия на эле-

менты и работая с каждым элементом в отдельности.

Таблица 2.1

Шкала темперамента по Шелдону

ВИСЦЕРОТОНИК	СОМАТОТОНИК	ЦЕРЕБРОТОНИК
Расслабленность в осанке и движениях	Уверенность в осанке и движениях	Сдержанность манер и движений, скованность в осанке
Любовь к комфорту	Любовь к физическим нагрузкам и приключениям	Чрезмерная физиологическая реактивность
Замедленные реакции	энергичность	Повышенная скорость реакций
Любовь к пище	Потребность в движениях и удовольствии от них	Склонность к интимности
Социализация пищевой потребности	Стремление к господству, жажда власти	Чрезмерное умственное напряжение, повышенный уровень внимания, тревожность
Удовольствие от процесса пищеварения	Склонность к риску	Скрытность чувств, эмоциональная сдержанность
Любовь к вежливому общению	Решительные манеры	Беспокойные движения глаз и лица
Социофилия	Храбрость в бою	Социофобия
Приветливость со всеми	Агрессивность в соревновании	Затруднения в установлении социальных контактов
Жажда похвалы и одобрения	Психологическая нечувствительность, эмоциональная черствость	Трудность приобретения новых привычек, слабый автоматизм
Ориентация на других людей	клаустрофобия	Агорафобия
Стабильность эмоциональных проявлений	Отсутствие жалости и такта	Неумение предвидеть отношения к себе других людей
Терпимость	Громкий голос	Тихий голос, боязнь вызвать шум
Безмятежная удовлетворенность	Спартанское безразличие к боли	Чрезмерная чувствительность к боли
Глубокий сон	Общая шумливость	Недостаточный сон, хроническая усталость
Бесхарактерность	Внешний вид соответствует более пожилому возрасту	Юношеская живость манер и внешнего облика
Легкость в общении и выражении чувств	Экстраверсия в поступках, но скрытность в чувствах и эмоциях	Церебраторническая интраверсия
Общительность и ясность в состоянии опьянения	Агрессивность и настойчивость в состоянии опьянения	Устойчивость к действию алкоголя и других депрессантов
Потребность в людях в тяжелую минуту	Тяга к действию в тяжелую минуту	Тяга к одиночеству в тяжелую минуту
Ориентация к детству и семейным отношениям	Ориентация на юношеские цели и занятия	Ориентация на поздние периоды жизни

Типы людей – манипуляторов:

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

настоятель;
начальник;
босс;
младший босс.

"вычислитель": обманывает, увильчивает, лжет, хитрит, проверяет других людей:

делец;
аферист;
игрок;
создатель рекламы;
шантажист.

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

паразит;
нытик;
иждивенец;
вялый ребенок.

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

гангстер;
ненавистник;
пила.

славный парень: убивает своей добротой:

угодливый;
организатор;
добродетельный моралист.

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

обличитель;
оценщик;
мститель.

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

наседка;
утешитель;
покровитель.

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

глупый;
конформист;
хамелеон.

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

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

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

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

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

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

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

женности" личности (установка "стремлюсь" означает степень проявления волевых усилий).

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

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

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

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

двух различных способов принятия решений (шкала «мышление—чувствование») и

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

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

экстравертом (Е) или интровертом (I);

сенсорным (S) или интуитивным (N);

мыслительным (Т) или чувствующим (F);

решающим (J) или воспринимающим (P).

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

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

ISFJ: санитары, заведующие канцеляриями, воспитатели, библиотекари,

санитарные врачи.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

В настоящее время только в США свой личностный опыт поданной методике определило свыше 3 млн. человек. Этот подход с большим успехом используется в различных сферах деятельности — бизнесе, образовании, личном и семейном консультировании, профориентации, разрешении конфликтов...

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

2.1.2. Типология личности в зависимости от типов акцентуаций характера

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

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

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

акцентуации в сфере мышления (экстравертированная, интравертированная).

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

Тип акцентуированной личности, по К. Леонгарду	Тип акцентуации характера, по А. Е. Личко
Лабильный	Лабильный циклоид
Сверхподвижный	Лабильный
Эмотивный	Истероидный
Демонстративный	Психастенический
Сверхпунктуальный	Эпилептоидный
Ригидно-аффективный	Шизоидный
Неуправляемый	Сенситивный
Интравертный	Астено-невротический
Боязливый	Конформный
Неконцентрированный или неврастенический	Неустойчивый
Экстравертный	Гипертимный
Слабовольный	Циклоидный
-	
-	

Гипертимный тип. Характерные черты: желание деятельности, погоня за переживаниями, оптимизм, ориентированность на удачу. Гипертимные натуры смотрят на жизнь всегда оптимистически, без особого труда преодолевают грусть, вообще им не трудно живется на свете. Приподнятое настроение сочетается при этом с жадной деятельностью, повышенной словоохотливостью и с

тенденцией постоянно отклоняться от темы разговора, что иногда приводит к скачке мыслей. Гипертимическая акцентуация личности не всегда чревата отрицательными последствиями, она может благотворно влиять на весь уклад жизни человека. Благодаря усиленной жажде деятельности, они достигают производственных и творческих успехов. Жажда деятельности стимулирует у них инициативу, постоянно толкает их на поиск нового. Отклонение от главной мысли порождает множество неожиданных ассоциаций, идей, что также благоприятствует активному творческому мышлению. В обществе гипертимные личности являются блестящими собеседниками, постоянно находятся в центре внимания, всех развлекают.

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

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

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

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

шенной горделивостью, скачкой идей. Печальные события вызывают подавленность, а также замедленность реакций и мышления.

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

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

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

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

Другой полюс его реакций - крайняя впечатлительность по поводу печальных фактов. Жалость, сострадание к несчастным людям, к больным животным способна довести такого человека до отчаяния. По поводу легко поправимой неудачи, легкого разочарования, которое другим назавтра было бы забыто, экзальтированный человек может испытывать искреннее и глубокое горе. Какую-нибудь рядовую неприятность друга он ощутит болезненнее, чем сам пострадавший. Даже при незначительном страхе у экзальтированной личности сразу заметны физиологические проявления (дрожь, холодный пот).

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

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

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

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

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

Педантичный тип (ананкаст). Основные черты: нерешительность, совестьливость, ипохондрия, боязнь несоответствия Я идеалам. У лиц педантического типа, в противоположность демонстративному, в психической деятельности исключительно мало представлены механизмы вытеснения. Если поступки истериков характеризуются отсутствием разумного взвешивания, то педанты «тянут» с решением даже тогда, когда стадия предварительного обдумывания окончательно завершена. Они хотят, прежде чем начать действовать, еще раз убедиться, что лучшее решение найти невозможно, что более удачных вариантов не существует. Педант не способен вытеснить сомнения, а это тормозит его действия. Таким образом, необдуманности истериков противопоставляется нерешительность педантов. Разумеется, решения, с которыми связаны колебания педантичного субъекта, должны быть в какой-то мере важны для него. То, что для человека не имеет серьезного значения, сознание вытесняет без всякого труда, для этого не нужно принимать особого решения даже педанту.

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

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

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

зационные моменты. В результате систематических тренировок наблюдается частая перемена места работы.

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

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

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

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

2.1.3. Типология свойств личности по психогеометрическому содержанию

Все люди отличаются темпераментом, характером, вкусом, восприятием и другими качествами. Американский профессор С. Деллингер заметила одну особенность каждой личности - наличие своей геометрической формы и соответствующего этой форме содержания: поведения, речи, внешнего вида, языка тела и т. д. Знание психогеометрического содержания личности позволяет ориентироваться в мире людей (коллег, начальников, подчиненных, родных, знакомых и даже незнакомых). Особенно важно это для успехов в менеджменте и предпринимательстве. Являясь уникальной практической системой исследования личности, психогеометрия позволяет мгновенно определить форму лично-

сти любого человека, дать ему подробную характеристику (прил. 1), и, наконец, главное, разработать сценарий поведения для общения в любых ситуациях, что особенно важно в условиях рыночной экономики [].

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

2.1.4. Типология личности по способу мышления

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

обеспечивает эксперимент и инновации.

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

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

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

Аналитический стиль (аналитик). Внешне выглядит холодным, замкнутым, часто трудным для установления контакта и «прочтения», из-за недостатка обратной связи с партнером по общению может производить впечатление не слушающего Вас.

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

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

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

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

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

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

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

Реалист полагается на факты и мнения экспертов, стремится к решениям, которые удовлетворяют текущие, неотложные потребности, интересуется исключительно конкретными результатами, отдает предпочтение фактам перед

теорией; направлен на коррекцию ситуации в соответствии с фактами в целях достижения определенного результата; испытывают потребность контролировать ресурсы, людей и результаты; использует индуктивный, эмпирический подход. В напряженном состоянии возбуждается.

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

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

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

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

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

2.2. Власть и влияние

2.2.1. Характеристика источников власти в организации

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

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

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

монстрирует свою компетентность в анализе, оценке и контроле работы подчиненных.

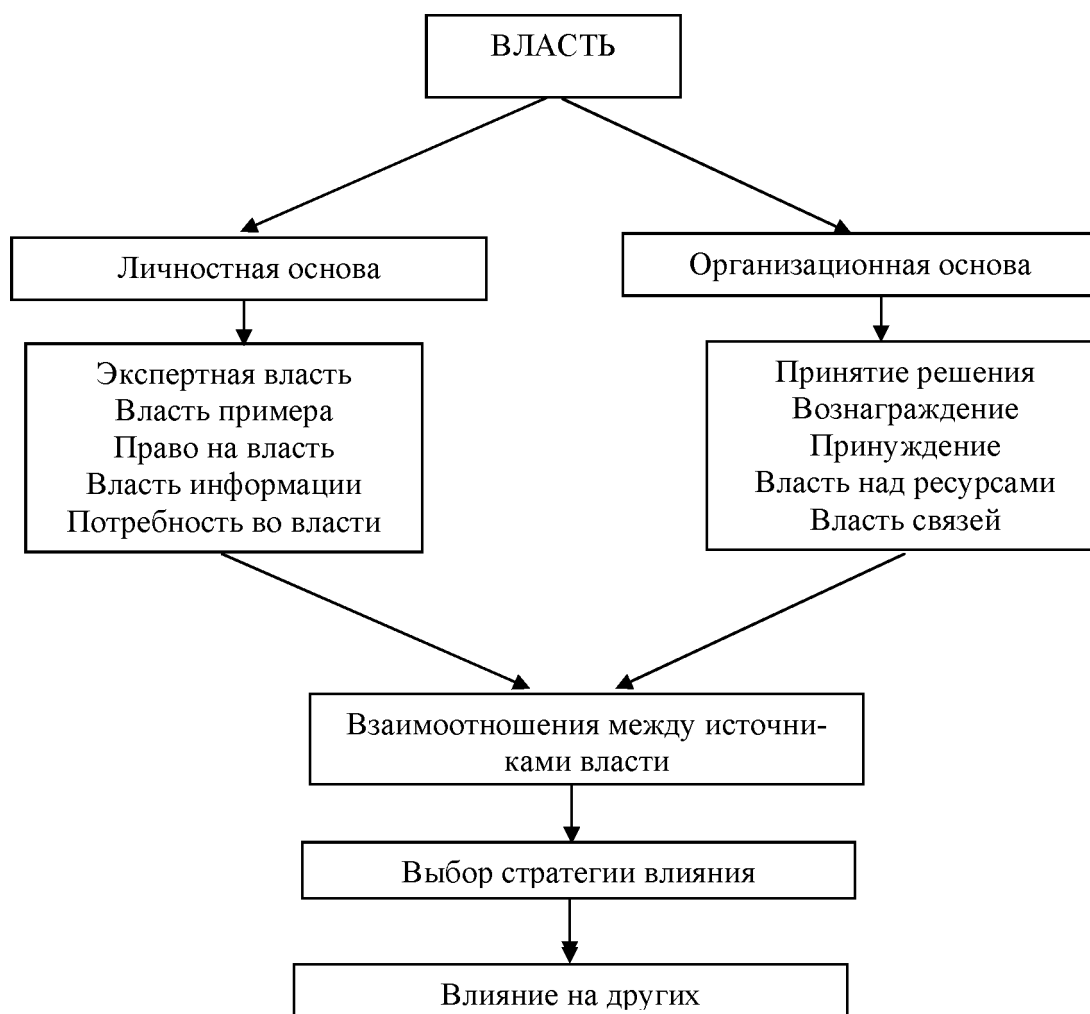


Рис. 2.1. Источники власти в организации

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

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

Власть примера связана со способностью руководителя влиять на поведение подчиненных благодаря его привлекательности, наличию у него харизмы.

Харизма - это власть, основанная на силе личных качеств и стиля руководителя. Власть примера нередко формируется по мере отождествления подчиненным себя со своим руководителем, вплоть до подражания ему во всем. Это стремление незаметно подводит подражателя под влияние того, кому он подражает. Чем больше руководитель является для кого – то идеалом, тем больше его уважают, подкрепляя тем самым его личностную основу власти.

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

Формально руководители, занимающие одни и те же должности, имеют равные права. Однако каждый из них использует данное ему право в пределах своих способностей. Это проявляется в том, что каждый руководитель как бы обладает разным **правом на власть**. Во многих случаях данный источник власти может быть единственным, особенно когда организация только формируется. Здесь важно получить от подчиненных признание права на власть, что связано с использованием других источников власти. Кроме того, рассматриваемый источник власти в отличие от других, имеет более четкие границы применения данной власти в пределах предоставленных руководителю прав и ответственности.

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

Мотивационная теория Д. МакКлелланда акцентирует влияние **на потребности во власти**, как желание иметь влияние на других. Данный источник власти проявляется в следующем:

- дача настойчивых советов и стремление оказать помощь;
- вызов эмоций у других;
- укрепление своей репутации.

Принятие решения как источник власти проявляется в той степени, в которой носитель этой власти может влиять на конкретное решение на протяжении

нии всего процесса его принятия. Поэтому этот источник власти не связан только с тем, кто принимает окончательное решение. Современная практика управления фактически исключает принятие решения одним человеком. Почти все решения в той или иной мере – групповые решения, ибо в их подготовке, принятии и выполнении участвует более чем один человек.

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

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

Принуждение как источник власти строится на реализации руководителем своей способности влиять на поведение подчиненного посредством наказания, выговоров, штрафов, понижения в должности, увольнения и т.д. Подчиненные следуют указаниям, так как боятся быть наказанными. Поэтому в основе восприятия данного источника власти лежит страх.

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

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

Находясь под воздействием страха, люди сознательно или бессознательно позволяют властвовать над собой, но на практике, особенно в современных условиях, такая власть оказывается малоэффективной. Это обусловлено двумя обстоятельствами. Во-первых, страх заставляет подчиняться только в границах "зоны контроля", где человека можно поймать на "неуставном" поведении; во-вторых, и это самое главное, страх не создает у людей заинтересованности в результатах работы, не предлагает действенных стимулов к труду, что было доказано на практике еще во времена рабовладения. Другими словами – "на страхе

далеко не уедешь". Страх ограничивает инициативу, творчество и может даже вести к свертыванию работы. Особенно это замечание относится к предпринимательским организациям. Руководители, как и в случае с вознаграждением, могут сами ослаблять власть принуждения своими неверными действиями, несправедливо наказывая подчиненных.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Участие (привлечение) - это самый наилучший способ. Руководитель не прилагает больших усилий, чтобы навязать исполнителю свою волю или мнение, он просто направляет его усилия и способствует обмену информацией. Это влияние имеет успех и потому, что люди, вдохновленные потребностями высокого уровня, работают усерднее на ту цель, которая сформулирована с их уча-

ствием. Эта решимость, основанная на единстве может одинаково воздействовать как на исполнителя, так и на руководителя.

Участие в принятии решений явно обращается к потребностям человека более высокого уровня: успехе или самовыражении.

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

Эффективное использование влияния:

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

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

человек должен считать достаточно высокой вероятностью ее удовлетворения;

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

2.2.2. Делегирование прав и ответственности подчиненным

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

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

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

Делегированию полномочий предшествует значительная подготовительная работа, которую должен осуществлять руководитель. Она состоит в определении того, для чего, кому, каким образом делегировать полномочия, какие выгоды для него, самих подчиненных и организации в целом при этом могут быть

получены и какие препятствия могут возникнуть. Но общий проход состоит в том, что делегировать полномочия нужно всегда на самых низких этажах управленческой структуры, где на практике реализуются принимаемые решения. При этом количество сотрудников должно быть максимальным.

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

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

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

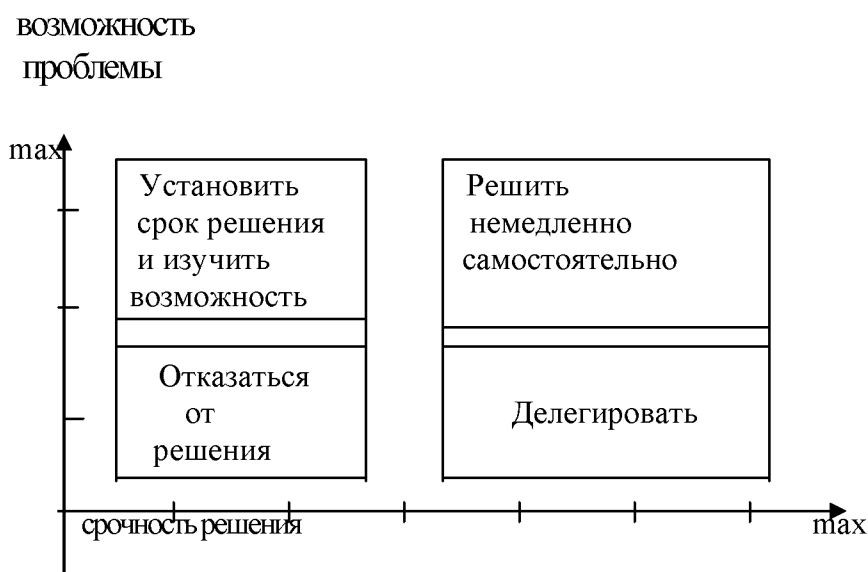


Рис. 2.2. Матрица Эйзенхауэра.

Обычно делегируются следующие виды полномочий:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2.3. Теория власти Вебера

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

определение господства как вероятности того, что распоряжение определенного содержания будет выполнено другими.

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

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

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

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

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

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

Социологический взгляд на власть, предложенный Вебером, полезен для менеджеров, хотя первоначально эти идеи и не предназначались для какого-либо практического применения. В то же время представления Мэри Паркур Фоллетт, которая была политологом, в большей мере сконцентрированы на прикладных аспектах менеджмента.

2.2.4. Классическая концепция власти

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

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

Несмотря на навыки рациональной организации труда, лишь немногие менеджеры успевают выполнять всю необходимую работу. В течении 10-летий менеджеров учили тому, что избегать рабочих перегрузок можно, лишь эффективно делегировав власть. Логика эффективного делегирования такова:

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

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

ков может оказаться не один начальник, а для подчиненных это крайне неприятно и неэффективно;

делегирование власти связано с определенным риском для менеджера. Менеджер временно отказывается от доли своей власти, но все еще несет ответственность за выполняемую работу. Неспособность подчиненного справиться с возложенной на него обязанностями, вовсе не освобождает менеджера от ответственности. Не существует оправданий, когда речь идет о делегированной власти. « Уотергейт» дело, «Иран-контрас» и другие хорошо известные скандалы свидетельствуют о законе неотвратимой ответственности.

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

2.2.5. Субъективные и объективные аспекты власти

Барнард увязывал власть с обменом информацией. Фактически он определил власть как «информационную связь (команду)», благодаря которой информация воспринимается членами организационной структуры как инструмент управления их деятельностью. Обычно власть воспринимается работниками тогда, когда команды считаются законными, легитимными и необходимыми. Барнард выдвинул знаменитую теорию восприятия, согласно которой руководители наделяют властью люди, которые хотят, чтобы ими управляли. Таким образом, реальность власти, по мнению Барнарда, имеет меньше отношения к менеджерам, чем к работникам. Подлинным держателем власти является не менеджер, обладающий формальными правами, которыми его наделила организация, и навязывающий свое императивное управление персоналу, а сам персонал, так как именно он решает, выполнять или не выполнять распоряжения сверху, и при этом определяет, будет ли вообще оказываться влияние, а если да, то куда оно будет направлено. Субъективным элементом власти служит ее восприятие работниками, тогда как объективный аспект соотносится с характером команды или самой информационной связи.

Власть, как понимал ее Барнард в противоположность популярному мнению, движется снизу вверх, к высшему уровню организационной структуры. Степень, до которой эта власть воспринимается подчиненными, зависит от следующих условий:

насколько подчиненный понимает смысл сообщения, поступающего от менеджера. Часто менеджеру приходится интерпретировать свою команду, для того чтобы персонал его лучше понял;

насколько распоряжение соответствует назначению организации;

насколько общее согласуется с личными потребностями подчиненных и интересом персонала;

каковы ментальные и физические способности подчиненных.

Хотя и существуют зоны безразличия, когда команды воспринимаются бессознательно, обычно директивы признаются в силу авторитета служебного положения или авторитета лидерства. В первом случае определяющей является должность, во втором – более высокий уровень знаний, способностей или опыта. Барнард не нашел также нужным четко различать власть и авторитет. Фактически, если бы он признал подобное различие, его теория власти на деле стала бы теорией авторитета. Это сделало бы его теорию далеко не такой новой, каковой она представляется в теперешней форме.

2.3. Лидерство

2.3.1. Лидерство и власть

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

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

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

Лидеры отличаются определенными качествами:
интеллект;

стремление к знаниям;
ответственность;
активность;
надежность.

Структура личных качеств лидера должна соответствовать качествам руководителя и его должности.

Существует несколько подходов к лидерству:
поведенческий;
ситуационный.

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

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

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

Авторитарное (теория X) руководство:

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

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

больше всего люди хотят защищенности;

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

Демократический стиль руководства (теория Y):

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- | | |
|----------------------------------|---------------------|
| 1. эксплуататорско-авторитарный; | ↓ До-
ве-
рие |
| 2. благосклонно-авторитарный; | |
| 3. консультативный; | |
| 4. доверительный. | |

Управленческая решетка Блэйка и Мутона.

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

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

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

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

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

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

У демократического стиля есть свои особенности и недостатки.

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

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

Выводы:

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

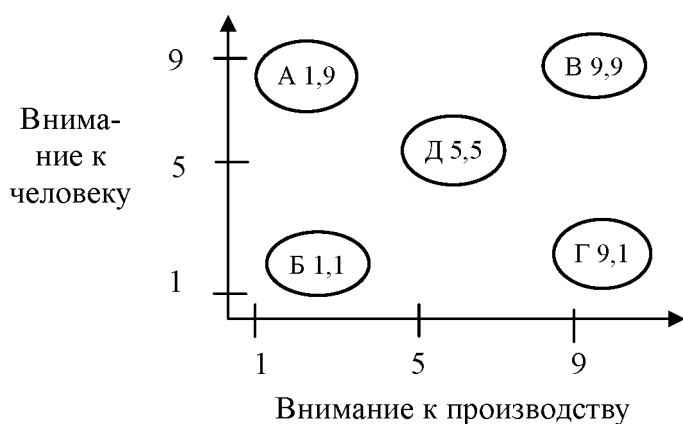


Рис. 2.3. Управленческая решетка Блэйка и Мутона

в ситуациях, когда исполнители действуют на уровне более низких потребностей, демократический стиль может снизить степень удовлетворенности; высокая степень удовлетворенности, как правило, снижает текучесть кадров, прогулы и производственные травмы, но не всегда увеличивает производительность;

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

2.3.2. Ситуационный подход к эффективному лидерству

Ситуационная модель руководства Фидлера. Основными факторы, влияющие на поведение руководителя являются:

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

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

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

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

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

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

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

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

усилие - производительность;

производительность - результаты (вознаграждение);

ощущаемая ценность вознаграждения.

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

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

разъяснение того, что ожидается от подчиненного;

оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех;

направление усилий подчиненных на достижение цели;

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

удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель уже достигнута.

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

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

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

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

2.3.3. Теория жизненного цикла Херси и Бланшара

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

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

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

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

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

2.3.4. Модель принятия решения руководителем Врума-Йеттона

По мнению авторов имеется 5 стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в процессе принятия решений:

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

руководитель получает необходимую информацию от подчиненных, а затем сам решает задачу, при этом подчиненным может не говориться какая задача ставится;

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

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

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

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

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

2.3.5. Парадоксы лидерства

Стереотипный имидж лидера - один из главных врагов эффективности организаций. Истинная сила лидера заключается в умении вызвать к жизни силу всей группы.

Этот парадокс можно описать по-другому: лидерство является не столько собственностью одного человека, сколько собственностью группы, и оно распределяется поровну между ее членами. Если бремя лидерства возлагается на одного человека - к примеру, на менеджера, - то он не сможет реализовать надежды группы. Более того, группа ослабляется и попадает в чрезмерную зависимость от менеджера. В результате такой зависимости менеджер начинает выполнять функции вне своей компетенции, и, как следствие этого, продуктивность группы снижается.

Истинные лидеры определяются самой группой, и такие лидеры всегда воспринимают свою работу во взаимосвязи со всеми остальными членами коллектива. Многим из нас известны случаи, когда менеджеры переходили в другую организацию и продолжали успешно работать, несмотря на то что, возможно, они и не были экспертами в новой для себя сфере деятельности. Такие люди способны на быструю адаптацию благодаря тому, что видят свою задачу в пробуждении к жизни знаний, навыков и творчества тех, кто работал в организации до них. Они обладают достаточно выраженной собственной индивидуальностью, чтобы спокойно принимать чужие идеи и не бояться пагубного воздействия на себя новой информации. Особенную пользу коллективам приносит их способность вовлечь в дискуссию членов группы, которые обычно в ней не участвуют.

В нормально функционирующей группе поведение лидера не сильно отличается от поведения других ответственных лиц.

Лучшие лидеры являются слугами своих подчиненных. Люди, обладающие наибольшей властью, отнюдь не доминируют, а напротив - служат группе.

Они даже выполняют при необходимости секретарские обязанности. Они предоставляют слово тем, кто еще не высказался. Они внимательно слушают каждого говорящего. Они высказывают свою точку зрения ясно и четко, но в основном они поощряют к разговору других. Они помогают группе оставаться сфокусированной на какой-либо одной конкретной проблеме. Другими словами, они стараются служить группе.

Хорошим лидерам свойственна скромность. Они редко принимают похвалу на свой собственный счет, и вместо этого разделяют ее со своей группой. Такие лидеры безусловно облегчают жизнь своих подчиненных. Они постоянно занимаются улучшением работы организации и устранением препятствий. Они думают о потребностях каждого. Свою работу они определяют как поиск пути максимального высвобождения творческого потенциала, который скрыт в каждом отдельном человеке и во всей группе в целом.

По своему характеру работа менеджера напоминает функции слуги и советника. Удивительно, что среди менеджеров так мало женщин, ведь эти функции всегда традиционно ассоциировались с их ролью. Возможно, все дело в сложившемся стереотипе, представляющем лидера в качестве доминирующей личности. Не будь этого стереотипа, мы, возможно, имели бы гораздо больше женщин-руководителей.

Мы часто забываем о существовании так называемых нетитулованных лидеров. У директоров есть консультанты. У менеджеров есть ассистенты, которые помогают им осуществлять наиболее правильную линию поведения, при этом не несут ответственности и, соответственно, не разделяют славы своих «подопечных».

В действительности, лидерами очень часто руководят их подчиненные, находящиеся на самых различных ступенях иерархической лестницы, - коллеги, чьи идеи, помощь, доводы, а иногда и сопротивление оказывают существенное влияние на лидеров. Наблюдая за менеджером и его секретарем, иногда бывает очень трудно понять, кто кем руководит.

Я открыл для себя, что существует два типа хороших подчиненных. К первому типу относится старательный помощник, готовый взяться за любое поручение и исполнить его быстро и качественно. Другой тип идет несколько дальше. Он предвидит возможные трудности и предлагает вниманию босса не проблемы, а их решения, не жалобы, а идеи. Об этом редко просят подчиненных, и тем не менее это также является частью лидерской роли, которую играют те, кто формально лидерами не являются.

Большинство действий лидеров не приносит никакого результата. Это напоминает выстрел дробью, когда в цель попадает лишь несколько дробинок. Кроме того, существует так много стилей и видов лидерства и возможные действия в каждом конкретном случае столь разнообразны, что универсальная модель руководства, которой можно было бы безоговорочно следовать, просто

немыслима.

И, тем не менее, лидерство является самой мощной мотивацией и силой на земле. Следовательно, лидерство заслуживает гораздо большего внимания, чем ему уделяется, особенно если мы хотим, чтобы оно служило процветанию нашей организации и всего человечества.

Многие занимающие высокие посты руководители согласятся с тем, что одним из качеств, которое отличает их от других, менее удачливых руководителей, является вера в собственную интуицию. Компании всегда охотятся за администраторами, пользующимися репутацией людей, которые за счет внутреннего чувства быстро и безошибочно реагируют на события.

Большинство аналитиков поспорят с этим и скажут, что-то, что эти администраторы называют своей интуицией, скорее можно отнести на счет накопленного ими опыта, который сделал их сверхчувствительными и способными быстро анализировать ситуацию. Ввиду того, что процессы, проходящие у них в мозгу, остаются для них тайной, администраторы склонны называть это интуицией.

Каким образом нас можно ввести в заблуждение? Что создает препятствия для верных суждений? Я приведу некоторые из возможных ответов на эти вопросы.

И в школе, и дома нас учат полагаться на мнение старших. Нас учат, чтобы мы не верили своим эмоциям, потому что они наши враги и до добра не доведут.

Взрослые часто становятся жертвами имиджа. Мы учимся с уважением относиться к справкам, одежде и внешнему виду, приписывая людям способности и качества, которые не отвечают действительности.

Если что-то угрожает системе наших убеждений, мы прибегаем к выборочному восприятию. Мы попросту игнорируем те вещи, которые не соотносятся с нашими взглядами, и, напротив, охотно воспринимаем те, которые соотносятся. Мы находим то, что ищем. Открытия ученых предваряются гипотезами, политики более ясно слышат требования тех, кто придерживается одних с ними взглядов, членам религиозных групп кажется, что их религия гораздо более популярна.

На нас оказывает влияние успешность прошлых действий. Мы всегда стремимся повторить свой успех, даже если то, что мы делали раньше, абсолютно неприемлемо в данной ситуации.

Нас научили не верить собственным первичным реакциям. Доверия к первому впечатлению не возникает потому, что нам слишком часто напоминают об ошибках, которые мы сделали, повинувшись интуиции. Но в действительности, в первые секунды встречи мы получаем о человеке огромное количество информации, и, как правило, наше первое впечатление бывает верным. Однажды проводился психологический эксперимент, в котором людям показывали фотогра-

фии человеческих лиц, а затем предлагалось связать их с определенными профессиями из прилагаемого списка. Из-за того, что грабитель банка чаще всего идентифицировался как президент банка, этот эксперимент приводится в качестве примера обманчивости первого впечатления. Но если более внимательно проанализировать результаты этого исследования, то мы увидим, что правильный ответ давался гораздо чаще, чем неправильный. Мы обладаем удивительной способностью оценивать других людей. Но мы помним, сколько раз ошибались, и при этом забываем о том, сколько раз бывали правы.

Мы боимся доверять своей интуиции и поэтому склонны прибегать к логическому, рациональному обоснованию своих суждений, когда на нас лежит серьезная ответственность. Хорошие руководители обладают детской способностью непосредственно и без страха входить в такие области, которых мы обычно стараемся избегать. Иногда для того, чтобы устранить препятствие в работе, достаточно просто указать на то, что происходит в действительности.

Иногда мы слишком зависим от суждений окружающих. Мы демонстрируем то, что психолог Ирвинг Дженис называет «групповым мышлением», - желание двигаться в одном направлении с группой. Многие исторические ошибки государственного масштаба совершались именно подобным образом. Уотергейт - один из недавних примеров. Психологические эксперименты показывают, до какой степени наше восприятие может быть сформировано под воздействием группового поведения. Мы легко меняем свою точку зрения, когда нас начинают подталкивать к групповому консенсусу.

Развитие руководителя в значительной степени можно представить как процесс избавления оттого, что знаешь, - процесс устранения барьеров на пути к мудрости, чистому восприятию и верным суждениям. Лидеры должны в большей степени доверять своему внутреннему голосу. Им необходимо научиться представлять себя чувствительным инструментом, измеряющим ситуацию и регистрирующим интуитивные ощущения, на которые при обычных условиях редко обращается внимание. Чем-то вроде лакмусовой бумажки, которую опускают в раствор для определения его кислотности.

Безусловно, не следует недооценивать рациональные факторы, не менее важные для принятия правильных решений. Мы должны внимательно прислушиваться к своим внутренним побуждениям и одновременно с этим не пропускать объективной информации, которая может противоречить интуитивному импульсу. Так что доверие или недоверие своему внутреннему ощущению - всегда результат разрешения дилеммы. Если мы еще раз посмотрим на перечисленные выше препятствия, то, возможно, станет понятным, почему большинство менеджеров неправильно истолковывают свои интуитивных реакции.

Многие уверены в том, что успех лидера зависит от объема накопленных знаний и опыта; тем не менее, лидеров-экспертов, но существует. Есть хорошие лидеры, есть даже великие лидеры, но среди них нет ни одного «эксперта». То

есть они действительно не знают, каким образом пришли к хорошему лидерству, как не знают и того, что же именно они делают такого, что позволяет им быть хорошими лидерами. Спросите руководителей высшего класса, что является основой их лидерства, и банальность ответов убедит вас в том, что сами они весьма слабо представляют, какие действия отличают их от других руководителей.

Наверное, это все-таки хорошо, что лидерство никоим образом не сводится к банальной компетентности и что люди, от которых мы зависим, не являются профессионалами в области человеческих отношений.

Но если лидерство не является следствием компетентности, если менеджмент человеческих отношений не зависит от техник и навыков, то выходит, что лидерство нельзя усовершенствовать за счет обучения. За счет чего же тогда его можно усовершенствовать? Ответ, как всегда, парадоксален: за счет образования.

Применительно к человеческим отношениям эти термины подразумевают разные вещи. Это различие приводит к совершенно несхожим результатам.

Обучение направлено на развитие навыков и техник. Каждая новая техника, можно сказать, изобретает заново работу менеджера, добавляя новые требования к навыкам, новые определения задач и новый груз ответственности. То есть каждая техника расширяет область контроля, за которую отвечает менеджер. К примеру, если обучать менеджера специальным техникам обхождения с подчиненными, принимающими наркотики, то он, скорее всего, почувствует ответственность за их личное благополучие. Так в результате обучения в работе менеджера добавляется новый элемент. Но любые техники бесполезны, когда дело касается человеческих отношений... И тогда новая ответственность, обретенная руководителем, не находит выхода. Тут и начинаются неприятности. Ощущая ответственность в ситуации, когда он, по сути, беспомощен, менеджер имеет удовольствие наслаждаться букетом противоречивых чувств: ответственность плюс беспомощность порождают плохое отношение к подчиненным, а заодно и к ни в чем не повинным окружающим.

Мы имеем дело с чрезмерной степенью ответственности не только в менеджменте, но и в образовании, медицине и семье. Результатом всегда будет плохое обращение с зависимыми людьми. Когда преподаватели не могут научить своих студентов, когда врачи не могут излечить своих пациентов, когда родители не в состоянии контролировать своих детей, могут ли они испытывать сочувствие к своим подопечным? Скорее - злость и раздражение. То же самое можно сказать и об управленцах. Под давлением чрезмерной ответственности, порожденной растущим количеством техник, эти менеджеры в беспомощности и замешательстве прибегают к спорам, конфронтации и оскорблениям, пытаясь обрести контроль над тем, что изначально невозможно контролировать.

Образование, с другой стороны, дает не технику, а информацию, знание,

которое в добросовестных руках становится ключом к пониманию и даже мудрости. А мудрость ведет к скромности, состраданию и уважению - свойствам, наиболее важным для эффективного лидера.

Обучение делает людей похожими друг на друга, потому что каждый изучает одно и то же. Образование заставляет человека пересматривать собственный жизненный опыт в свете великих идей. Благодаря этому пересмотру люди начинают отличаться друг от друга. Поэтому главная польза от образования состоит в том, что менеджер становится уникальным, независимым и искренним человеком.

Если образование осуществляется правильно, менеджер начинает лучше понимать самого себя, познает свой собственный стиль общения с другими людьми - то, какую реакцию у него вызывают другие и какое воздействие он оказывает на других. Они узнают о своих слабых и сильных местах, а также предубеждениях и предрассудках. Лучшее понимание самого себя и своих чувств приводит к появлению у менеджера веры в собственное восприятие, реакцию, импульсы и инстинкты. Если и можно сказать нечто истинное о хороших лидерах, то лишь одно: что они доверяют своим инстинктам.

Образование дает способность лучше понимать контекст, в котором принимаются собственные решения, более широко воспринимать весь спектр человеческих отношений, а также наделяет даром вычленения самого важного. Все это вместе ведет к пронизательности - еще одному качеству хорошего руководителя.

Образование также дает возможность воспринимать эстетику лидерства. В этом случае менеджер начинает испытывать удовлетворение не только от эффективности собственных действий, но и от их изящества. Он становится похожим на внимательного хозяина вечеринки, который старается, чтобы все шло наилучшим образом, уделяя внимание каждой детали, которая затем станет составной частью приятных воспоминаний. Он замечает все, что происходит на межличностном уровне, помнит о людях, держащихся в сторонке, и вовлекает их в общее веселье, улаживает конфликты и вообще старается сделать так, чтобы каждый человек мог показать себя с наилучшей стороны.

В конце концов, образование дает менеджерам, пожалуй, самую главную способность - новый образ мышления, умение замечать скрытые возможности. Это позволяет видеть взаимосвязь событий - другими словами, мыслить стратегически. Такой процесс будет проходить намного легче, если роль парадокса и абсурда в человеческих отношениях будет восприниматься как нечто само собой разумеющееся.

2.4. Мотивация

2.4.1. Общие положения

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

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

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

Существует два вида мотивации:

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

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

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

- потребность, которую хочет удовлетворить работник;
- благо, способное удовлетворить эту потребность;
- трудовое действие, необходимое для получения блага;

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

Мотивы труда формируются, если:

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

для получения этих благ необходимы трудовые усилия работника;

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

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

неочевидность мотивов;

изменчивость мотивационного процесса;

различие мотивационных структур отдельных людей.

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

2.4.2. Содержательные теории мотивации

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

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

Первичные потребности.

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

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

Социальные потребности.

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

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

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

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

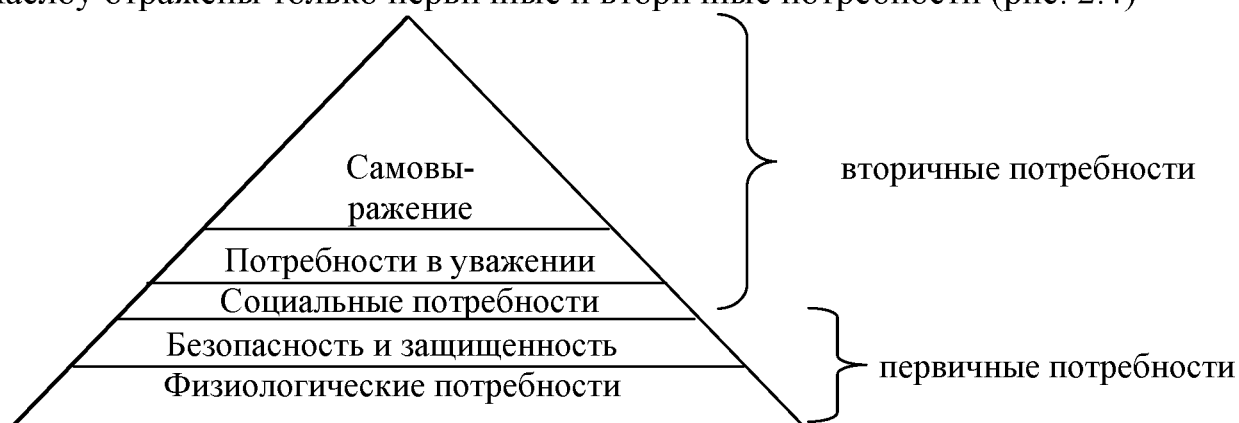


Рис. 2.4. Пирамида потребностей Маслоу

Попытка считать последний уровень в пирамиде Маслоу как соответствующий духовным потребностям, на взгляд авторов статьи, лишена оснований. Дело в том, что самовыражение или самоактуализация может иметь самые разные формы и иногда даже бесполезные для социума (например, графоманство). Такие типы самовыражения не могут претендовать на высший уровень потребностей и относятся к вторичным потребностям (например, самовыражение как самоутверждение в каком-либо кругу людей). Кроме того, как в свое время отмечал выдающийся философ Гегель, духовные потребности непрерывно связаны с устремлениями всеобщего характера. Потребность в самовыражении лишь тогда можно считать духовной потребностью, если это самовыражение становится инструментом трансляции надситуативных ценностей общества и "сеет разумное, доброе, вечное".

Подведем критический итог: пирамида потребностей человека по Маслоу не отражает культурный надиндивидуальный уровень развития потребностей (в том числе духовных устремлений).

Социальные потребности включают в себя и потребность в уважении, и многие другие, а в пирамиде Маслоу потребность человека в уважении его другими выделена в особый слой. В связи с этим авторы статьи предлагают усо-

вершенствованный вариант иерархизации потребностей, который, на их взгляд, лишен вышеотмеченных недостатков (рис. 2.5).

Однако осуществленная дифференциация мотивационных факторов, при-



Рис. 2.5. Пирамида "Маслоу Плюс"

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

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

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

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

Такое обобщение дает возможность выделять в планировании мотивационной стратегии и в разработке системы стимулирования всего 3 основных типа поведения человека, существенных для организации. Авторы статьи утверждают, что только учет всех 3-х возможных "характеров" деятелей, типов поведения, установок и реагирования, позволяет реализовать системный подход в разработке оптимальной системы мотивации и стимулирования кадров.

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

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

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

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

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

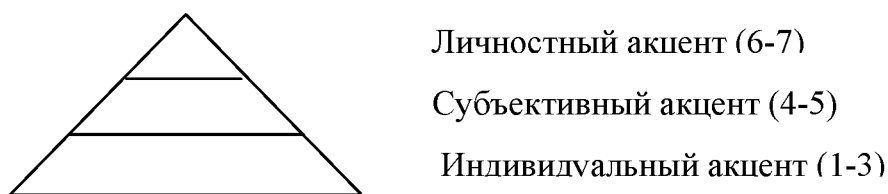


Рис. 2.6. Укрупненная пирамида "Маслоу Плюс"

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

потребности существования;

потребности связи;

потребности роста.

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

Отличие Альдерфера от Маслоу состоит в том, что он понимает движение в иерархии по-другому, т.е. оно идет в обе стороны. Наверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворена потребность более высокого уровня. Например, если человек никак не смог удовлетворить потребности роста, у него опять включаются потребности связи, и это вызывает процесс регрессии с верхнего уровня потребностей на нижний. В соответствии с теорией иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных

потребностей к менее конкретным.

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

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

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

средний человек от природы ленив – он работает как можно меньше;
ему недостает честолюбия, он не любит ответственности и предпочитает, чтобы им руководили;

он от природы эгоцентричен, безразличен к потребностям организации;

он от природы противится переменам;

он доверчив, не слишком сообразителен – легкая добыча для шарлатана и демагога;

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

"Теория Y" придерживается следующего взгляда на человека:

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

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

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

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

Следование теории Y может многое дать для развития сотрудничества с

подчиненными. Об этом, по-видимому, и хотел рассказать нам МакГрегор.

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

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

потребность в аффилиации (стремление к принадлежности);

потребность во власти;

потребность в успехе или достижении цели.

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

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

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

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

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а **мотивации** - с самим характером и сущностью работы.

Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо.

Таблица 2.2

Модель мотивации Герцберга

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

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

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

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

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

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

2.4.3. Процессуальные теории мотивации

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется 3 основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

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

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

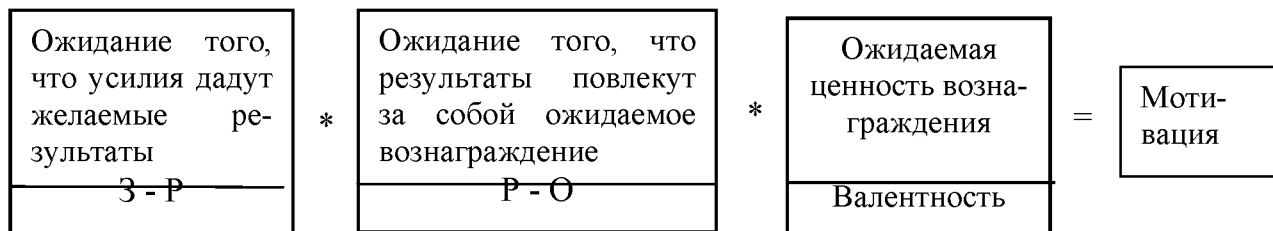
Ожидания в отношении результатов - вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности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

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

Если значение любого из этих трех критически важных для определения

мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация в предпринимательской деятельности и низки результаты труда. Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой[20]:

Мотивация = З-Р x Р-В x валентность



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

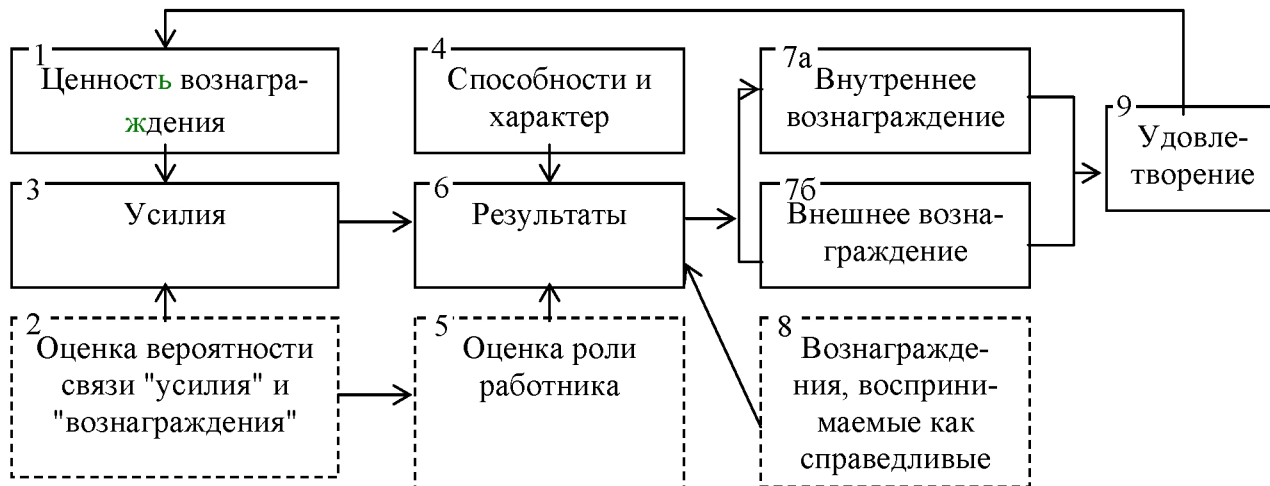
Теория справедливости. Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек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

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

Модель Портера-Лоулера. Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости. В их модели, показанной на рис. 2.7, фигурирует 5 переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей человека (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения (1) и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознагражде-

нием (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутренние вознаграждения (7а), такие, как чувство удовлетворения от работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения (7б), такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением



□ - переменные теории ожидания;
 □ - переменные теории справедливости

Рис. 2.7. Модель мотивации Портера –Лоулера

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

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

занной системы.

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

2.4.4. Экономические мотивы деятельности людей

Суть *экономических мотивов* состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним организацией, получают определенные материальные выгоды, повышающие их благосостояние. Они могут быть прямыми или косвенными, облегчающими получение прямых (дополнительное свободное время, позволяющее заработать в другом месте).

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

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

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

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

Сущность системы "участия в прибылях" заключается в том, что за счет заранее установленной доли прибыли формируется премиальный фонд, из которого работники получают регулярные выплаты, не облагаемые налогом. Во

многих случаях участие в прибылях предусматривает выплату всей премии или ее части в виде акций. Начисляются премии пропорционально заработной плате каждого работника с учетом личных и трудовых характеристик исполнителя: производственный стаж, отсутствие опозданий и прогулов, рационализаторская деятельность, а также склонность к сотрудничеству, верность фирме и т.п.

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

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

2.4.5. Неэкономические способы мотивации

К экономическим способам мотивации относятся организационные и моральные.

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

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

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

Моральные методы стимулирования. Системы материального стимулирования, применяющиеся в мире, не являются сложными или недоступными, напротив, они просты и понятны. Главное достоинство заключается в том, что они действенны. Однако большой акцент делается на моральное стимулирова-

ния. На предприятиях с производством мирового уровня в последнее время при организации систем стимулирования практически не применяется показатель производительности труда, рассчитанная как выработка на одного производственного рабочего, или на один человеко-час рабочего времени. Причин здесь несколько.

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

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

В-третьих, прямые затраты труда составляют в большинстве отраслей промышленности от 2 до 10 % стоимости готовой продукции, и дальнейшая ориентация управленцев на экономию преимущественно этого вида издержек оборачивается общим снижением эффективности промышленного производства в результате перерасхода материально-энергетических ресурсов или увеличения других видов потерь.

Специфическими методами мотивации являются похвала и критика.

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

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

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

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

2.4.6. Использование теорий мотивации в организационном поведении

Важно отметить, что не все рабочие испытывают высокую потребность в достижении и независимости. Примером этого может послужить случай с угольными шахтами Англии, когда внедрение технологии разработки длинного пласта на угольных шахтах разрушило независимые рабочие группы и лишило шахтеров близких межличностных отношений. Новая технология не давала шахтерам ощущения завершенности и содержательности выполняемой работы, потому что при новом методе каждый шахтер выполнял лишь малую часть общего процесса добычи угля. Следовательно, люди не имели возможности проявить все свои способности. Любая деятельность сопряжена с определенными издержками и имеет цену. Так, трудовая деятельность определяется затратами физических и моральных сил. Высокая интенсивность труда может отпугивать работников, если нет достаточных условий для восстановления работоспособности. Плохая организация труда, неблагоприятные санитарно-гигиенические условия на производстве, неразвитость социально-бытовой сферы в ряде случаев обуславливают такую стратегию трудового поведения, при которой работник предпочитает работать меньше, но и меньше получать, так как для него неприемлема "цена" интенсивного труда.

Мотивация труда - важнейший фактор результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, то есть всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. Трудовой потенциал состоит из психофизиологического потенциала (способности и склонности человека, состояния его здоровья, работоспособности, выносливости, типа нервной системы) и личностного (мотивационного) потенциала. В этом единстве способностей и возможностей личности мотивационный потенциал играет роль пускового механизма, определяющего, какие способности и в какой степени работник будет развивать и использовать в процессе трудовой деятельности (прил. 2).

Разработка и совершенствование комплексной системы мотивов и стимулов к труду выходят за рамки только научно-познавательных и теоретических проблем и все больше ставятся в практическую плоскость в условиях экономического соревнования и все более жесткой конкуренции.

Мотивационное обеспечение нововведений в кадровой работе. Известно, что человек и коллектив сопротивляются изменениям тогда, когда они не чувствуют себя в безопасности и не уверены в позитивности результатов и последствий изменений для себя. Отсюда можно сформулировать мотивы сопротивления работников нововведениям:

они вынуждены рисковать, а это противоречит их натуре;

они чувствуют, что в результате изменений могут оказаться лишними;

они чувствуют неспособность выполнять новую роль, отведенную им в результате изменения;

они чувствуют, что потеряют "лицо" в глазах руководства;
они не способны или не желают обучаться новому делу и осваивать новый стиль поведения.

Если говорить о групповом сопротивлении, то надо учитывать, что коллектив характеризуется стабильностью и постоянством в гораздо большей мере, чем отдельный человек. Намного легче отодвинуть в сторону одного человека, когда он стоит на пути прогресса, чем изменить отношение к прогрессу группы люди.

Переход оппозиционных тенденций в открытую оппозицию переменам зависит от инновационно-политической ориентации центров силы организации. Под инновационной ориентацией подразумевается готовность отстаивать убеждения своего центра, а под политической — использование власти для навязывания своих условий другим.

К числу факторов сопротивления нововведениям относятся:
степень несоответствия властных структур грядущим изменениям;
длительность периода нововведений;
угроза потери престижа и власти для высших управляющих;
негативные последствия изменений для коллектива организации;
безразличие работников к целям выживания и развития организации;
мощь антиинновационной ориентации в политических центрах силы.

К факторам, блокирующим новаторство, можно отнести:

резкое разграничение (отдаление) административного руководства и научно-инженерного персонала;

слабое участие (или неучастие) руководства в научно-инновационном процессе и отсюда недоверие руководства к выдвигаемым новым идеям;

отсутствие систематической работы и необходимость множества согласований по новым идеям; незамедлительная критика новаторов в связи с допущенными в ходе нововведений ошибками;

педантичный контроль за деятельностью новатора; кулуарные решения по новаторским предложениям;

"синдром всезнающих экспертов" у руководства и принимающих решения о судьбе нововведения.

Надо сказать, что крупные стратегические перемены, в т.ч. в кадровой сфере, часто осуществляются без учета мотивации сопротивления. При возникновении задержек и неэффективной реализации новшеств, как правило, принимаются меры по регулированию процесса, но не по отношению к источникам сопротивления. Проводятся совещания по выявлению слабых мест, принимаются меры по процедуре осуществления перемен, а вызванные ими страх, разочарование и оппозиция отдельных лиц нередко остаются за кадром. Для преодоления недостатков применяются рычаги власти: нерадивым работникам и группам отдаются приказы, назначаются наказания.

Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставлять предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Довольно часто вознаграждение предлагается до его оценки работниками. В этой связи можно отметить интересный случай, произошедший в одной страховой фирме. Для мотивации агентов руководство фирмы объявило, что те, кто выполнит свой план, поедут с женами на Гавайи на две недели. Руководство было потрясено, когда после начала этой программы некоторые лучшие агенты перестали выполнять план. Оказалось, что перспектива поехать на Гавайи даже бесплатно, но со своими женами, далеко не всеми воспринималась как награда.

Для эффективной мотивации менеджер должен усвоить твердое соотношение между достигнутым результатом и вознаграждением, и желательно добиться того, чтобы вознаграждение было наиболее приемлемо для работников.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшить интенсивность труда. Поскольку производительность труда у сотрудников, оценивающих свое вознаграждение как несправедливое (из-за того, что другой человек, выполняющий аналогичную работу, получает больше), будет падать, им надо рассказать и объяснить, почему существует такая разница. Надо пояснить, например, что более высокооплачиваемый коллега получает больше потому, что он обладает большим опытом, позволяющим ему производить еще больше.

В некоторых организациях пытаются решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливости оценки их труда за счет сохранения сумм выплат в тайне. К сожалению, это не только трудно сделать технически, но и заставляет людей подозревать несправедливость и там, где ее на самом деле нет. Кроме того, если сохранять размеры заработков сотрудников в тайне, то организация рискует потерять положительное мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе.

2.5. Стиль управления

2.5.1. Общие положения

Возникновение понятия стиль управления связано с именем К. Левина, который вывел три классических стиля управления: авторитарный, демократический и нейтральный. Последующие исследователи внесли терминологические изменения: авторитарный стиль управления нередко стали обозначать как директивный, демократический как коллегиальный, нейтральный как либеральный или попустительский, а также расширили их классификацию. Изменился и

подход к содержанию характеристик стилей управления. Если изначально по своей сути они отражали всего лишь характер принятия решений в социальной группе, то в исследованиях последних лет предпринимается попытка установления более полной модели поведения руководителя в процессе разрешения организационных задач.

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

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

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

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

2.5.2 Авторитарный стиль управления

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

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

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

ни и энергии на поиск и «распекание» виновных.

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

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

2.5.3. Демократический стиль управления

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

При демократическом стиле управления не монополизирована информация, она максимально открыта, доступна всем членам коллектива, инструкции выдаются в форме советов, предоставляется возможность подчиненным самим выбирать наилучший способ решения возникающих проблем, в то же время руководитель остается доступным для дискуссий, обсуждений предложений и консультаций.

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

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

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

2.5.4. Либеральный стиль управления

В плане позитивной реализации *либерального стиля* руководители видят свою миссию в такой организации дела, когда каждый сотрудник вносит свой творческий вклад в решение общей задачи. Такие руководители полагаются на своих подчиненных, предоставляя им возможность устанавливать свои собственные цели и способы их достижения. В крайнем случае, достигается согла-

шение о конечной цели деятельности и ограничениях, в рамках которых необходимо их достичь. И если такое соглашение руководителя с подчиненными по обоим направлениям (целям и ограничениям) достигнуто, руководитель разрешает им принимать решения самостоятельно и только изредка контролирует их действия. Руководитель либерального стиля понимает свою задачу в том, чтобы облегчить работу своих подчиненных путем предоставления им необходимой информации и действовать главным образом в качестве посредника с внешним окружением.

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

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

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

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

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

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

Таблица 2.3

Характеристика основных стилей руководства

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

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

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

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

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

от умения руководителя организовать коллективную работу, пользоваться методом делегирования;

от стремления к наибольшей надежности в работе. Чем строже контроль, чем больше нитей в руках держит управленец, тем больше у него уверенности, что все идет как надо;

от личных интересов и ценностных ориентаций, от его желания развивать подчиненных.

К факторам, связанным с подчиненными, можно отнести:

квалификационный уровень подчиненных. Если профессиональный уровень низкий, то управленец опасается делегировать задачу, т.к. не уверен в ее выполнении. В таком коллективе авторитарный стиль может вызвать даже удовлетворение именно этим стилем управления;

готовность подчиненного принять ответственность на себя в степени его самостоятельности и инициативности;

степень доверия к подчиненному.

К объективным факторам внешней среды можно отнести:

характер решаемой задачи, степень ее сложности и важности;

время, которое дано на выполнение задачи. Чем его меньше, тем больше стремление самому выполнить работу, не тратя время на обсуждение с подчиненными;

от сложившихся традиций и стиля работы в организации.

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

2.6. Стресс

2.6.1. Понятие напряженной ситуации

Напряженная ситуация - это такое усложнение условий деятельности, которое приобрело для личности, коллектива особую значимость. Другими словами, сложные объективные условия деятельности становятся напряженной ситуацией тогда, когда они воспринимаются, понимаются, оцениваются людьми как трудные, опасные и т. д. Любая ситуация предполагает включенность в нее

субъекта. Это тем более относится к напряженной ситуации, объединяющей определенное содержание объективной действительности с потребностями, мотивами, целями, отношениями человека. Следовательно, напряженная ситуация, как и всякая ситуация, воплощает в себе единство объективного и субъективного. Объективное - это усложненные условия и процесс деятельности; субъективное - состояние, установки, способы действий в резко изменившихся обстоятельствах.

Особенности напряженных ситуаций определяются соотношением, связью объективного и субъективного. Напряженная ситуация является сложной и трудной, экстремальной. Вот почему, давая определение понятия «напряженная ситуация», необходимо указать на такие ситуации, как аварийная, критическая, стрессовая, трудная, рискованная. Общее, что характеризует напряженные ситуации, - это возникновение достаточно сложной для субъекта или групп людей задачи, «трудного» психического их состояния.

В деятельности людей часто возникают напряженные ситуации. Важно, чтобы человек нашел выход из такой ситуации, сохранил высокий уровень и эффективность деятельности, несмотря на усложнение обстановки труда и возникновение больших психических нагрузок.

В психологической и психофизиологической литературе рассматриваются разные состояния человека, оказывающие благоприятное или отрицательное влияние на трудовую деятельность. Например, утомление, монотония, напряженность, различные формы психического стресса и состояния, вызываемые воздействием экстремальных факторов физической природы, т. е. факторов пикового увеличения или снижения условий.

Никакие технические усовершенствования не устраняют (и, по-видимому, никогда не устранят) возможности возникновения осложнений и опасных ситуаций, предъявляющих высокие требования к надежности человека, к его умению сохранить способность своевременно принимать верные решения и действовать целесообразно трудной обстановке. Технические устройства могут облегчить деятельность человека, но они не устраняют необходимости его непосредственного участия.

Установлено, что поведенческие реакции человека в экстремальных условиях, их временные характеристики, вообще психофизиологические возможности людей - величины чрезвычайно вариативные, зависящие от особенностей нервной системы, жизненного опыта, профессиональных знаний, навыков, мотивации, стиля деятельности.

Исследуя зависимости поведения в экстремальных ситуациях от свойств личности, можно прийти к выводу, что толерантность к стрессу имеет широкие индивидуальные различия, которые не позволяют четко определить пределы максимально возможных напряжений, общих для всех.

Отсюда становится понятным, почему важно определить, от каких факто-

ров зависит эффективность поведения человека в усложненных условиях. В настоящее время вывести интегральную форму поведения человека в напряженной ситуации почти не представляется возможным. Тем не менее появляется все больше данных, что психологические факторы - индивидуальные качества, способности человека, его навыки, готовность, установки, общая и специальная подготовка, его характер и темперамент - в сложной обстановке не суммируются арифметически, а образуют некий комплекс, который в конечном счете реализуется либо в правильном, либо в ошибочном действии. Анализ трудных ситуаций и многообразие форм реакций специалистов на эти ситуации показывают исключительно сложную природу явлений, объединяемых понятием «помехоустойчивость»

Проблема помехоустойчивости предполагает изучение гностических (скорость и точность восприятия, быстрота обобщения, способность к экстраполяции и т. д.), волевых (решительность, самообладание, выдержка и т. д.) и эмоциональных (прежде всего эмоциональная устойчивость) качеств человека. В некоторых исследованиях деятельности в экстремальных условиях понятие помехоустойчивости используется как опорное и главное.

Поведение в напряженной обстановке определяется не только константными характеристиками человека на данный момент, но и тем осознанным и неосознанным отражением объективных факторов внешней среды, которые воздействуют на его психику. Поэтому необходимо раскрыть психологическое содержание напряженной ситуации и формы ее отражения в психике человека.

Как уже отмечалось, напряженная ситуация требует осмысливания распределения внимания между контролем за текущим состоянием управляемого объекта и выработкой новой комбинации способов, приема, действий.

Напряженная ситуация имеет принципиальные отличия от физических повреждающих агентов (температура, недостаток кислорода и пр.). Так, любой повреждающий агент характеризуется силой, временем и местом воздействия. В зависимости от качеств этих характеристик регулируется ответная реакция организма.

Напряженная ситуация характеризуется некоторыми чертами: внезапностью, неожиданностью, ломкой установок, психическим состоянием и т. д.

Человек противопоставляет напряженной ситуации свою психическую готовность, опыт, личностные возможности. Именно эти факторы определяют силу воздействия такого раздражителя, как напряженная ситуация. Возможность противостоять напряженной ситуации включает три составляющие:

физиологическую устойчивость;

психическую устойчивость, обусловленную профессиональной подготовкой и общим уровнем качеств личности;

психологическую готовность

Итак, поведение и действия человека в напряженных ситуациях - очень

сложный процесс, в котором динамически переплетены различные его зависимости от информации, физиологических защитных и приспособительных реакций, подготовленности, психической устойчивости и готовности, индивидуально-психологических особенностей личности.

Формы реакций в напряженной ситуации. В настоящее время установлено, что воздействие напряженной ситуации может иметь три формы проявления:

- резкое понижение организованности поведения;
- торможение действий и движений;
- повышение эффективности деятельности.

Первая форма поведения находит свое выражение в так называемых импульсивных, преждевременных и несвоевременных действиях. Дезорганизация поведения может выражаться в утрате ранее выработанных навыков, в не использовании прошлого опыта, в упорной повторяемости ответной двигательной реакции, несмотря на отсутствие необходимости в ней. Наблюдаемое повышение общей чувствительности в напряженной ситуации приводит нередко к снижению надежности действий. Так, в частности, резкое изменение информации, необходимой для восприятия задачи, не только усугубляет ошибки, оно может быть главным фактором, дезорганизующим деятельность. Известно, что эффективность действий человека, способ его поведения, его важнейшие характеристики и в нормальных условиях деятельности во многом определяются способом предъявления информации об обстановке, о состоянии объекта.

Неполнота, двусмысленность, неопределенность информации могут не только ухудшить временные и точностные характеристики деятельности, но и вызвать ошибочные действия и, как результат, еще более усложнить ситуацию.

Вторая форма поведения, как правило, характеризуется замедленностью действий вплоть до психического оцепенения.

Третья форма поведения выражается в целесообразной активности, четком восприятии и осмысливании появившихся осложнений, правильной их оценке, повышении самоконтроля, совершении адекватных ситуации действий.

Рассмотрим некоторые характерные изменения в структуре деятельности, происходящие под влиянием напряженной ситуации.

Влияние напряженной ситуации на исполнительские функции.

Необдуманное импульсивное выполнение одного действия вместо другого - одно из типичных конкретных проявлений влияния возникающей напряженной ситуации. Последствиями влияния этой ситуации являются неточность ее восприятия и оценки, ошибочные двигательные действия. Так, при выполнении работ, характеризующихся высокой степенью ответственности и требующих поиска новых, нестандартных путей выхода из напряженных ситуаций, наблюдались такие явления, как:

- снижение критичности мышления;

снижение координации и точности движений, соразмерных усилий, при-
меняемых к органам управления (29,8 %);

понижение восприятия и внимания (8,9 %).

Влияние напряженной ситуации на процессы восприятия и мышления. Отрицательное влияние напряженной ситуации сказывается на процессах восприятия и мышления. Отмеченные импульсивные действия в напряженной ситуации являются прежде всего результатом неправильной ее оценки и необдуманного решения. Полный отказ от действий, замедленные и ошибочные действия, как правило, возникают в связи с нарушением процессов приема, переработки информации и принятия решения.

Влияние напряженной ситуации на эмоции. Эмоциональные реакции принято рассматривать как приспособительные акты, как компонент реагирования. Суть этих реакций состоит в том, что они помогают человеку быстрее определить полезность или вредность сложившихся в данный момент ситуаций.

Все отмеченные формы психических реакций под воздействием напряженной ситуации показывают, что:

наиболее сильное дезорганизующее влияние напряженной ситуации имеет своей причиной неопределенность и дефицит информации;

под воздействием напряженной ситуации нарушаются не столько отдельные психические функции (ощущение, восприятие, память), сколько комплексный психический процесс оценки обстановки и принятие решения;

решающее условие сохранения устойчивости и эффективности деятельности в напряженной ситуации - знания, навыки, умения, мотивы, волевые и другие качества личности.

Классификация напряженных ситуаций. Анализ поведения в напряженных ситуациях позволяет объединить их в отдельные группы - разные по времени, содержанию, но сходные по психологической структуре.

Скоропроходящая напряженная ситуация. Практическая деятельность может протекать при очень жестком дефиците времени с максимальной психической нагрузкой, в готовности к немедленным и организованным действиям в исключительно быстром темпе.

Для скоропроходящей напряженной ситуации характерны быстрота возникновения, неожиданность и новизна ряда ее моментов, необходимость исключительно оперативно воспринимать и осмысливать обстановку, принимать решения при недостатке или противоречивом характере информации, ее быстром «старении» и т. д. *Длительная напряженная ситуация.* В качестве примера такой напряженной ситуации можно привести дежурство на больших энергосистемах, несение которого в каждом конкретном случае имеет свои отличительные особенности и сложности. Оно предполагает высокую мобилизованность и готовность операторов, высочайшую персональную ответственность каждого за образцовое выполнение задачи государственной важности. Трудно-

сти, возникающие на таком дежурстве, более успешно преодолеваются операторами с высокими моральными качествами, твердыми убеждениями. Возможность управления собой на дежурстве повышается благодаря самостоятельности, решительности, смелости, мужеству и другим качествам.

Напряженная ситуация с элементом неопределенности. В неопределенной напряженной ситуации перед человеком встает трудно разрешимая задача выбора одного из двух противоположных, но одинаково значимых решений.

Напряженная ситуация, требующая готовности к экстренным действиям. Человеку часто приходится управлять быстропротекающими процессами в условиях строгого дефицита времени, что предъявляет повышенные требования к его психологическим качествам и приводит к большим психическим нагрузкам. Иногда, напротив, человек должен контролировать процессы, которые протекают очень медленно.

К монотонным можно отнести условия деятельности операторов современных прокатных станков, работников широкого круга профессий, обслуживающих динамические системы управления, операторов дистанционного управления объектами в режиме слежения и т. п.

Ситуация, сочетающая неожиданность и дефицит времени. Сюда относятся ситуации, включающие условия, когда человек, несмотря на неожиданность, должен немедленно принять единственно правильное решение. В данных случаях правильные и неправильные действия могут быть резко разграничены.

Напряженная ситуация с поступлением ложной информации. Эти ситуации возникают, как правило, при несигнализируемых отказах, приборного оборудования, когда оператор, воспринимая показания отказавшего прибора, по существу получает ложную информацию и выполняет ошибочные действия.

Напряженная ситуация «доминантного состояния».

В процессе изучения напряженных ситуаций и поисков психологических причин некоторых, характерных для этих ситуаций ошибочных действий было обращено внимание на одну типичную ошибку, которую условно можно назвать ошибкой забывания. Ошибки этого рода характеризуются несвоевременным принятием мер безопасности. Казалось бы, человек заинтересован в том, чтобы ряд действий совершить без опоздания. Он знает и помнит, какие грозные и для него и для техники последствия повлекут запоздалые действия. Однако, как это ни парадоксально, он может об этом «забыть».

Критическая ситуация. Это крайне сложная, трудная и опасная ситуация, ставящая перед личностью дилемму - поражение, психологическая капитуляция или победа. Изучение воздействия критических ситуаций может способствовать раскрытию и оценке основных черт и особенностей личности. Поведение в такой ситуации выявляет не только индивидуальные, но и социально-психологические качества, мировоззрение, нравственные убеждения и взгляды

человека, его адаптационные возможности.

Научные данные и повседневная практика показывают, что влияние напряженной ситуации на деятельность, поведение человека зависит не только от характера поставленной перед ним задачи, конкретной обстановки, но и от его индивидуальных особенностей, мотивов поведения, опыта, знаний, навыков, умений, свойств нервной системы, эмоционально-волевой устойчивости.

Среди факторов, от которых зависит уровень и успех деятельности специалистов в напряженных ситуациях, особое значение имеет готовность к этим ситуациям. Она способствует быстрому и правильному использованию знаний, опыта, личных качеств, сохранению самоконтроля и перестройке деятельности при появлении непредвиденных препятствий. Она выражается также в улучшении внимания, памяти, сохранении положительного эмоционального фона для быстрых и точных действий.

Таким образом, напряженные ситуации имеют свое конкретное содержание, проявляются в соответствующих формах.

2.6.2. Понятие стресса

Стресс - это напряженное состояние организма человека, как физическое, так и психическое. Стресс присутствует в жизни каждого человека, так как наличие стрессовых импульсов во всех сферах человеческой жизнедеятельности, несомненно. Стрессовые ситуации возникают как дома, так и на работе. С точки зрения управления, наибольший интерес для нас представляют организационные факторы, которые вызывают стресс на рабочих местах. Знание этих факторов и уделение им особого внимания поможет предотвратить многие стрессовые ситуации и повысить эффективность управленческого труда, а также достичь целей организации с минимальными психологическими и физиологическими потерями персонала. Ведь именно стресс является причиной многих заболеваний, а значит, наносит ощутимый вред здоровью человека, тогда как здоровье - одно из условий достижения успеха в любой деятельности.

Стресс - обычное и часто встречающееся явление. Мы все временами испытываем его - может быть, как ощущение пустоты в глубине желудка, когда встаем, представляясь в классе, или как повышенную раздражительность или бессонницу во время экзаменационной сессии. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Именно чрезмерный стресс создает проблемы для индивидумов и организаций. Стресс является неотъемлемой частью человеческого существования, надо только научиться различать допустимую степень стресса и слишком большой стресс. Нулевой стресс невозможен.

Исследования показывают, что к физиологическим признакам стресса относятся язвы, мигрень, гипертония, боль в спине, артрит, астма и боли в сердце. Психологические проявления включают раздражительность, потерю аппетита,

депрессию и пониженный интерес к межличным и сексуальным отношениям и др.

Снижая эффективность и благополучие индивидуума, чрезмерный стресс дорого обходится организациям. Многие проблемы сотрудников, которые отражаются как на их зарплате и результатах работы, так и на здоровье и благополучии сотрудников, коренятся в психологическом стрессе. Стресс прямо и косвенно увеличивает затраты на достижение целей организаций и снижает качество жизни для большого числа трудящихся.

Модель стрессовой реакции представлена на рис. 2.8.

Жизнь любого человека - это история его непрерывной борьбы со стрессом.

Г. Селье определял стресс как совокупность общих черт в реакциях организмов на все стимулы, которые имеют тенденцию нарушать их динамический гомеостазис. Стресс, по Селье, представляет собой совокупность всех неспецифических изменений, возникающих под влиянием любых силовых воздействий и сопровождающихся перестройкой защитных систем организма.



Рис. 2.8. Модель стрессовой реакции

Многие советские исследователи подчеркивают роль направленности личности и мотивации в возникновении и протекании стресса. Под стрессом ряд авторов понимают явление, выражающееся в дезорганизации поведения, вплоть до появления нервно-эмоционального срыва, так и некоторые промежуточные состояния, которые точнее было бы считать проявлением психической напряженности.

При анализе влияния стресса на деятельность одни авторы отмечают, что он ее дезорганизует, другие - признают за ним и некоторые положительные эффекты.

В качестве критериев, указывающих на наличие стресса, нередко берутся данные физиологических сдвигов. Это связано с тем, что стресс как состояние высокой активизации затрагивает весь организм. Однако использование только физиологических показателей страдает ограниченностью: под стресс попадают разные психические явления.

Причиной стресса и напряженности может явиться ломка привычных представлений и сформированной готовности. Это бывает, когда человек ожидает одно, а обнаруживается совершенно другое. Происходящая ломка готовности, сознательных и неосознанных установок порождает стресс и напряженность.

Для ситуаций, вызывающих стресс и напряженность, характерны: опасность, новизна, непосильность задачи, наличие физических (погода, местность, сильный шум и т. п.), материальных, организационных, психологических и других препятствий на пути достижения цели (выход из строя средств труда, неисправность аппаратуры, нарушение взаимоотношений в коллективе, недостаток необходимых качеств, опыта и т. д.).

Вот почему стресс вызывается не только ситуацией опасности, риска, но и необычностью обстановки, внезапностью, возрастанием ответственности, необходимостью выполнения крайне сложной задачи. Другими словами, стресс может возникать как при сильных внешних воздействиях и непроизвольных реакциях на них, так и при осознании сложности ситуации, безвыходности или большой затрудненности положения. Как отмечалось, напряженная ситуация - это объективное стечение обстоятельств, порождающее значительные трудности в деятельности. Она, следовательно, с одной стороны, есть внешнее воздействие, а с другой - такое воздействие, которое резко и прямо влияет на внутренние условия деятельности. В отличие от обычных условий, напряженная ситуация является экстремальной.

Дело в том, что влияние напряженной ситуации на деятельность зависит не только от характера задачи, обстановки, но и от индивидуальных особенностей человека, мотивов его поведения, опыта, знаний, навыков, основных свойств нервной системы, эмоционально-волевой устойчивости и готовности к выполнению задач. У одного человека стресс возникает быстрее, держится дольше, чем у другого, в одной и той же ситуации степень стресса у разных лиц бывает разная и т. д. Стресс как состояние затрагивает всю психику и влияет как на характер и уровень психической активности в целом, так и на отдельные психические функции.

В состоянии стресса нарушаются, прежде всего, сложные действия и интеллектуальные процессы, тогда как простые обладают относительно большей устойчивостью.

Отрицательное влияние стресса выражается в ухудшении понимания, памяти, мышления, в скованности действий, несоразмерности или даже хаотичности движений. Затрудняется протекание контролирующих и регулирующих функций сознания, что мешает своевременно учитывать и предвосхищать изменения в обстановке, четко и оперативно применять и видоизменять приемы и способы действий.

Положительные эффекты стресса выражаются в активизации психики, ускорении психических процессов, гибкости мышления, улучшении оперативной памяти и т. д.

Устойчивость к стрессу, сохранение эффективности деятельности в напряженной ситуации определяются, прежде всего, высоким уровнем профессионального мастерства, направленностью личности, мотивами поведения, готовностью к активным действиям. Именно поэтому морально-психологическая подготовка к выполнению задач, умелое руководство могут предупредить проявление крайних форм стресса, помочь людям преодолеть трудности.

Есть основания наряду с индивидуальным выделять групповой стресс, который может нарушить общую деятельность, понизить уровень коллективного взаимодействия. Если возникший групповой стресс связан с трениями, конфликтами и т. п., то нарушается взаимопонимание, затрудняется взаимодействие, исчезают синхронность и согласованность в общей работе.

Отрицательные эффекты группового стресса предупреждаются воспитанием сплоченности и готовности коллектива, формированием взаимного доверия и взаимоуверенности, обеспечением взаимозаменяемости, выработкой навыков успешного взаимодействия. Предупреждает групповой стресс опыт коллективной деятельности, накопленный в ходе совместного выполнения сложных задач. Активизация общественных мотивов поведения коллектива укрепляет его спайку, отодвигает на второй план то, что могло бы породить взаимную неудовлетворенность. Товарищество, дружба, доброжелательность предохраняют взаимоотношения от разного рода осложнений в критических ситуациях.

В исследовании В. Ф. Давыдова экспериментально установлено, что положительные личные взаимоотношения в малой группе при усложнении обстановки выступают как фактор, предупреждающий появление группового стресса. Для сближения людей важен успех в их сложных совместных действиях. Причем в обычной, спокойной обстановке, особенно при выполнении интенсивной работы, негативные моменты в личных взаимоотношениях членов малой группы не оказывают существенного влияния на результаты их деятельности. Эффективность взаимодействия в группе обеспечивается установленными официальными, чисто деловыми взаимоотношениями.

У специалистов, личные отношения которых проникнуты взаимной дружбой, симпатиями, ошибки или отставание при выдаче информации вызывают стремление помочь своему товарищу. Поэтому трудные ситуации еще больше сближают и сплачивают их, усиливают потребность во взаимодействии и общении. Взаимная доброжелательность, взаимопонимание ускоряют вхождение в ритм работы, повышают эффективность деятельности.

Понятно, что устойчивость группы к стрессу повышается благодаря налаживанию и укреплению положительных личных взаимоотношений. Поэтому не следует ограничиваться установлением только служебных, официальных взаимоотношений. Как свидетельствуют практика и проведенное исследование, оба вида взаимоотношений выступают фактором эффективности индивидуальной и коллективной деятельности в напряженной ситуации.

В настоящее время некоторые зарубежные авторы считают, что существование и выживание социальных групп в условиях стресса обусловлено либо быстрыми адаптивными процессами, либо перестройками в руководстве с целью поддержания неэффективного руководства эффективным лидерством. При этом под "эффективным лидерством" понимается такой процесс взаимовлияния с целью самоуправления, который наиболее соответствует потребностям и возможностям участников поддержать свой статус на высоком уровне и решить групповые проблемы.

Советский психолог И. П. Волков исследовал соотношение лидерства и руководства в групповой деятельности в условиях стресса. Он собрал большое количество экспериментальных фактов, изучая поведение 147 групп в условиях стресса (спортивные команды, экипажи самолетов, студенческие, производственные, научные коллективы, бригады, воинские подразделения).

Анализ результатов исследований дает основание для обобщений и формулировки некоторых, общих и частных закономерностей, касающихся влияния лидерства и руководства на групповую динамику и их соотношение при столкновении групп со стрессовыми условиями (под стрессовыми понимаются в данном случае такие ситуации, которые либо совершенно незнакомы группе, либо неожиданно требуют быстрой смены привычных поведенческих шаблонов). Исследователь пришел к выводу, что жесткий, единоличный стиль руководства - это не только не единственный, но и не всегда эффективный способ выхода из критической ситуации.

Практический интерес представляет готовность к правильному поведению в аварийных ситуациях. В ряде исследований указываются общие черты аварийных ситуаций, такие, как внезапность, неожиданность, необходимость смены стереотипа деятельности, эмоциональная напряженность.

Анализ поведения человека в аварийной ситуации показывает, что наиболее сильным раздражителем, приводящим к ошибочным действиям, является именно неполнота информации. Нужна предварительная и достаточно высокая

психологическая готовность, которая позволила бы компенсировать недостаток информации. Для достижения психологической готовности необходимы такие методы тренировок, которые бы развивали быстроту мышления, подсказывали, как использовать прежний опыт для успешных действий в условиях неполной информации, формировали способность переключения с одной установки на другую, к прогнозированию и предвосхищению. Рассмотрев психические функции, способствующие формированию готовности к оптимальным действиям в аварийных ситуациях, можно отметить, что для их совершенствования надо увеличить объем и распределяемость внимания и подготовить человека к тому, чтобы в аварийной ситуации он воспринимал не все индикаторы, а только необходимые.

Предупредить скованность, переоценку возникшего усложнения помогает планирование своих действий, воображаемое их "проигрывание", переключение с одной установки на другую в критический момент.

Полезно отработать возможные варианты действий при возникновении тех или иных положений в работе, вплоть до аварий. Навыки, как правило, компенсируют недостатки каких-то функций, например, слабость оперативной памяти. Большое влияние на готовность человека к аварийной ситуации оказывает уровень его квалификации.

В напряженных ситуациях зачастую бывают случаи, когда люди поступают далеко не целесообразно, а порой и просто абсурдно. Нецелесообразное поведение объясняется возникновением эмоциональной напряженности, которая парализует на время логическое мышление.

Стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью организации или событиями личной жизни человека.

Организационные факторы:

перегрузка или слишком малая рабочая нагрузка, т.е. задание, которое следует завершить за конкретный период времени;

конфликт ролей, т.е. к работнику предъявляют противоречивые требования или нарушается принцип единоначалия, а также в результате различий между нормами неформальной группы и требованиями формальной организации;

неопределенность ролей, т.е. работник не уверен в том, что от него ожидают, требования уклончивы и неопределенны;

неинтересная работа;

плохие физические условия;

неправильные соотношения между полномочиями и ответственностью;

плохие каналы обмена информацией в организации

необоснованные требования сотрудников друг к другу.

Личностные факторы.

На жизненном пути нас поджидает множество событий и потрясений, способных вызвать стресс. В большинстве своем они являются неотъемлемой ча-

стью нашей жизни, поэтому избежать их или обойти просто невозможно. Важно знать, какие события и в каких случаях особо стрессогенны, - это поможет смягчить негативные последствия.

Полученные в результате многочисленных исследований данные свидетельствуют об определенной связи между вызывающими стресс жизненными ситуациями и началом развития различных заболеваний. Они позволяют сделать вывод, что вызывающее стресс событие или явление может быть одним из многочисленных факторов нашей повседневной жизни, способствующих возникновению различных психических отклонений и психосоматических заболеваний.

Стрессовое напряжение способны вызвать как положительные, так и отрицательные ситуации. Чтобы как-то различать источники стрессов, да и сами стрессы, положительные получили название *эвстресс*, отрицательные – *дистресс*, или просто *стресс*.

Некоторые жизненные ситуации, вызывающие стресс можно предвидеть, другие ситуации неожиданны и непредсказуемы, третьи обусловлены поведением человека, принятием определенных решений, определенным ходом событий. Каждая из подобных ситуаций способна вызвать душевный дискомфорт.

В этой связи человеку необходимы хорошие адаптационные способности, которые помогут пережить самые тяжелые жизненные ситуации, выстоять в самых жестких жизненных испытаниях. Эти адаптационные способности мы и сами можем в себе воспитать, и совершенствовать с помощью различных упражнений.

Стресс - это напряженное состояние организма, т.е. неспецифический ответ организма на предъявленное ему требование (стрессовую ситуацию). Под воздействием стресса организм человека испытывает стрессовое напряжение. Рассмотрим различные состояния человека, которые могут сигнализировать о наличии в организме внутреннего напряжения. Сознательная оценка способна перевести эти сигналы из сферы эмоциональной (чувства) в сферу рациональную (разум) и тем самым ликвидировать нежелательное состояние.

Признаки стрессового напряжения:

- невозможность сосредоточиться на чем-то;
- слишком частые ошибки в работе;
- ухудшается память;
- слишком часто возникает чувство усталости;
- очень быстрая речь;
- мысли часто улечиваются;
- довольно часто появляются боли (голова, спина, область желудка);
- повышенная возбудимость;
- работа не доставляет прежней радости;
- потеря чувства юмора;

резко возрастает количество выкуриваемых сигарет;
пристрастие к алкогольным напиткам;
постоянное ощущение недоедания;
пропадает аппетит - вообще потерян вкус к еде;
невозможность вовремя закончить работу.

Стресс – это совокупность защитных физиологических реакций, возникающих в организме животных и человека в ответ на воздействие различных неблагоприятных факторов (стрессоров).

Первым же дал определение стресса канадский физиолог Ганс Селье. Согласно его определению, стресс - это все, что ведет к быстрому старению организма или вызывает болезни. Возникает вопрос, как человеческий организм может противостоять стрессу и управлять им?

Рассмотрим возможные реакции организма на стресс и основные способы борьбы со стрессом:

релаксацию;
концентрацию;
ауторегуляцию дыхания.

2.6.3. Реакции человеческого организма на стресс

Реакция стресса. Неблагоприятные факторы (стрессоры) вызывают реакцию стресса, т.е. стресс. Человек сознательно или подсознательно старается приспособиться к совершенно новой ситуации. Затем наступает выравнивание, или адаптация. Человек либо обретает равновесие в создавшейся ситуации и стресс не дает никаких последствий, либо не адаптируется к ней. Как следствие этого могут возникнуть различные психические или физические отклонения.

Иными словами, стресс либо достаточно долго продолжается, либо возникает довольно часто. Причем частые стрессы способны привести к истощению адаптационной защитной системы организма, что, в свою очередь может стать причиной психосоматических заболеваний.

Пассивность. Она проявляется у человека, адаптационный резерв которого недостаточен и организм не способен противостоять стрессу. Возникает состояние беспомощности, безнадежности, депрессии. Но такая стрессовая реакция может быть преходящей.

Активная защита от стресса. Человек меняет сферу деятельности и находит что-то более полезное и подходящее для достижения душевного равновесия, способствующее улучшению состояния здоровья (спорт, музыка, работа в саду или огороде, коллекционирование и т.п.)

Активная релаксация (расслабление), которая повышает природную адаптацию человеческого организма - как психическую, так и физическую. Эта реакция наиболее действенная.

В нормальных условиях в ответ на стресс у человека возникает состояние тревоги, смятения, которое является автоматической подготовкой к активному действию: атакующему или защитному. Такая подготовка осуществляется в организме всегда, независимо от того, какой будет реакция на стресс - даже тогда, когда не происходит никакого физического действия. Импульс автоматической реакции может быть потенциально небезопасен и приводит организм в состояние высшей готовности. Сердце начинает биться учащенно, повышается кровяное давление, мышцы напрягаются. Вне зависимости от того, серьезна ли опасность (угроза жизни, физическое насилие) или не очень (словесное оскорбление), в организме возникает тревога и в ответ на нее - готовность противостоять.

Релаксация. Автоматическая реакция тревоги состоит из трех последовательных фаз (согласно теории Г. Селье): импульс, стресс, адаптация.

Если человек хочет направить свои усилия на сохранение здоровья, то на стрессовый импульс он должен осознанно отвечать релаксацией. С помощью этого вида активной защиты человек в состоянии вмешиваться в любую из трех фаз стресса. Тем самым он может помешать воздействию стрессового импульса, задержать его или (если стрессовая ситуация еще не наступила) ослабить стресс, предотвратив тем самым психосоматические нарушения в организме.

Активизируя деятельность нервной системы, релаксация регулирует настроение и степень психического возбуждения, позволяет ослабить или сбросить вызванное стрессом психическое и мышечное напряжение.

Релаксация - это метод, с помощью которого можно частично или полностью избавляться от физического или психического напряжения. Релаксация является очень полезным методом, поскольку овладеть ею довольно легко - для этого не требуется специального образования и даже природного дара, но каждому необходимо знать, для чего он хочет освоить релаксацию.

Методы релаксации нужно осваивать заранее, чтобы в критический момент можно было запросто противостоять раздражению и психической усталости. При регулярности занятий релаксационные упражнения постепенно станут привычкой, будут ассоциироваться с приятными впечатлениями, хотя для того чтобы их освоить, необходимо упорство и терпение.

Релаксационные упражнения.

Большинство из нас уже настолько привыкло к душевному и мышечному напряжению, что воспринимают его как естественное состояние, даже не осознавая, насколько это вредно. Следует четко уяснить, что, освоив релаксацию, можно научиться это напряжение регулировать, приостанавливать и расслабляться по собственной воле, по своему желанию.

Итак, выполнять упражнения релаксационной гимнастики желательно в отдельном помещении, без посторонних глаз. Целью упражнений является полное расслабление мышц. Полная мышечная релаксация оказывает положи-

тельное влияние на психику и снижает душевное равновесие. Психическая ауторелаксация может вызвать состояние "идейной пустоты". Это означает минутное нарушение психических и мыслительных связей с окружающим миром, которое дает необходимый отдых мозгу. Здесь надо проявлять осторожность и не переусердствовать с отрешением от мира.

Для начала упражнений необходимо принять исходное положение: лежа на спине, ноги разведены в стороны, ступни развернуты носками наружу, руки свободно лежат вдоль тела (ладонями вверх). Голова слегка запрокинута назад. Все тело расслаблено, глаза закрыты, дыхание через нос.

Приведем примеры некоторых релаксационных упражнений.

Лежите спокойно примерно 2 минуты, глаза закрыты. Попробуйте представить помещение, в котором Вы находитесь. Сначала попробуйте мысленно обойти всю комнату (вдоль стен), а затем проделайте путь по всему периметру тела - от головы до пяток и обратно.

Внимательно следите за своим дыханием, пассивно сознавая, что дышите через нос, Мысленно отметьте, что вдыхаемый воздух несколько холоднее выдыхаемого. Сосредоточьтесь на своем дыхании в течение 1-2 минут. Постарайтесь не думать ни о чем другом.

Сделайте неглубокий вдох и на мгновение задержите дыхание. Одновременно резко напрягите все мышцы на несколько секунд, стараясь почувствовать напряжение во всем теле. При выдохе расслабьтесь. Повторите 3 раза.

Затем полежите спокойно несколько минут, расслабившись и сосредоточившись на ощущении тяжести своего тела. Наслаждайтесь этим приятным ощущением.

Теперь выполняйте упражнения для отдельных частей тела - с попеременным напряжением и расслаблением.

Упражнение для мышц ног. Напрягите сразу все мышцы ног - от пяток до бедер. В течение нескольких секунд фиксируйте напряженное состояние, стараясь прочувствовать напряжение, а затем расслабьте мышцы. Повторите 3 раза.

Затем полежите спокойно в течение нескольких минут, полностью расслабившись и ощущая тяжесть своих расслабленных ног.

Все звуки окружающей среды регистрируйте в сознании, но не воспринимайте. То же самое относится и к мыслям, однако, не пытайтесь их побороть, их нужно только регистрировать.

Следующие упражнения идентичны упражнению, описанному выше, но относятся к другим мышцам тела: ягодичные мышцы, брюшной пресс, мышцы грудной клетки, мышцы рук, мышцы лица (губы, лоб).

В заключение мысленно "пробегитесь" по всем мышцам тела - не осталось ли где-нибудь хоть малейшего напряжения. Если да, то постарайтесь снять его, поскольку расслабление должно быть полным.

Завершая релаксационные упражнения, сделайте глубокий вдох, задержите дыхание и, на мгновение, напрягите мышцы всего тела: при выдохе расслабьте мышцы. После этого долго лежите на спине - спокойно, расслабившись, дыхание ровное, без задержек. Вы вновь обрели веру в свои силы, способны преодолеть стрессовую ситуацию - и возникает ощущение внутреннего спокойствия. После выполнения этих упражнений вы должны почувствовать себя отдохнувшим, полным сил и энергии.

Теперь откройте глаза, затем зажмурьте несколько раз, снова откройте и сладко потянитесь после приятного пробуждения. Очень медленно, плавно, без рывков сядьте. Затем так же медленно, без резких движений, встаньте, стараясь как можно дольше сохранить приятное ощущение внутреннего расслабления.

Со временем эти упражнения будут выполняться быстрее, чем в начале. Позднее можно будет расслаблять тело тогда, когда понадобится.

Концентрация. Неумение сосредоточиться - фактор, тесно связанный со стрессом. Концентрационные упражнения просто незаменимы, их можно выполнять где и когда угодно в течение дня. Для начала желательно заниматься дома: рано утром, перед уходом на работу (учебу), или вечером, перед сном, или - еще лучше - сразу же после возвращения домой.

Примерный порядок выполнения концентрационных упражнений.
отсутствие зрителей;

сесть, как можно удобнее, на табуретку или обычный стул с жестким сиденьем боком к спинке, чтобы не опираться на нее;

руки свободно положить на колени, глаза закрыть (они должны быть закрыты до окончания упражнения, чтобы внимание не отвлекалось на посторонние предметы - никакой визуальной информации);

дышать через нос спокойно, не напряженно, сосредоточиться лишь на том, что вдыхаемый воздух холоднее выдыхаемого;

выполнить одно из двух вариантов концентрационных упражнений.

Концентрация на счете. Мысленно медленно считайте от 1 до 10 и сосредоточьтесь на этом медленном счете. Если в какой-то момент мысли начнут рассеиваться, и вы будете не в состоянии сосредоточиться на счете, начните считать сначала. Повторяйте счет в течение нескольких минут.

Концентрация на слове. Выберите какое-нибудь короткое (лучше всего двусложное) слово, которое вызывает у вас положительные эмоции или же с которым связаны приятные воспоминания. Пусть это будет имя любимого человека, или ласковое прозвище, которым вас называли в детстве родители, или название любимого блюда. Если слово двусложное, то мысленно произнесите первый слог на вдохе, второй - на выдохе.

Сосредоточьтесь на "своем" слове, которое отныне станет вашим персональным лозунгом при концентрации. Именно такая концентрация приводит к желаемому побочному результату - релаксации всей мозговой деятельности:

выполнять релаксационно-концентрационные упражнения в течение нескольких минут;

закончив упражнение, провести ладонями по векам, не спеша открыть глаза и потянуться. Еще несколько мгновений спокойно посидеть на стуле.

Ауторегуляция дыхания. Человек имеет возможность, сознательно управляя дыханием использовать его для успокоения, для снятия напряжения - как мышечного, так и психического, таким образом, ауторегуляция дыхания может стать действенным средством борьбы со стрессом, наряду с релаксацией и концентрацией.

Противострессовые дыхательные упражнения можно выполнять в любом положении. Обязательно лишь одно условие: позвоночник должен находиться в строго вертикальном или горизонтальном положении. Это дает возможность дышать естественно, свободно, без напряжения, полностью растягивать мышцы грудной клетки и живота. Очень важно также правильное положение головы: она должна сидеть на шее прямо и свободно. Расслабленная, прямо сидящая голова в определенной степени вытягивает вверх грудную клетку и другие части тела. Если все в порядке и мышцы расслаблены, то можно упражняться в свободном дыхании, постоянно контролируя его.

Для эффективного управления, достижения высокой производительности труда и низкого уровня стресса предлагается следующее:

правильная оценка способностей, потребностей и склонностей работников и выбор соответствующего каждому объема и типа работ, регулирование рабочей нагрузки;

разрешение работникам отказаться от выполнения какого-либо задания, если у них есть достаточные основания;

описание конкретных зон полномочий, ответственности и производственных ожиданий, использование коммуникаций и информации подчиненных;

использование стиля лидерства, соответствующего каждой ситуации;

обеспечение надлежащего вознаграждения за эффективную работу;

выступление в роли наставника к подчиненным, развивая их способности и обсуждая с ними сложные вопросы.

В конце каждого дня 2-3 минуты необходимо отводить на строгий анализ ошибок, допущенных в общении с окружающими, и в ближайшее время постараться их исправить.

Специалисты рекомендуют для предупреждения стресса следующее:

успех в жизни и удовлетворенность ею;

понимание своего места в жизни;

рациональное планирование своей жизни и постановка целей в соответствии со своими способностями и возможностями;

воевать только на одном фронте, т.е. если на работе что-то не клеится, то в это же время дома в отношениях с близкими людьми все должно быть хорошо;

активный отдых. Стресс во сне не проходит, поэтому нужно систематически тренировать свою память, кровообращение и мышечную систему;
здоровые привычки питания и приема напитков;
разумная общая физическая подготовка;
регулярное использование одной из методик расслабления.

Научившись расслабляться, появляется возможность намного эффективнее, чем до этого, использовать скрытые огромные запасы сил. В соответствии с некоторыми исследованиями нами ежегодно эффективно используется лишь 5-15% наших духовных ресурсов.

Все люди нуждаются в мобилизации духовных и физических сил, а это невозможно без умения расслабляться.

2.7. Отношение к инновациям

2.7.1. Силовые поля нововведений

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

«Силовые поля» нововведений: В инновационной теории, которая возникла в конце 70-х - начале 80-х гг. из потребностей практики американских, европейских и отечественных предприятий, сложились представления о том, как организовать инновационный процесс, т.е. каким образом его разрушительное воздействие изменить в пользу организации. Если смоделировать определенное «силовое поле», то сразу будет видно, кто есть кто. В этом поле проявляются разные расстановки сил. Но оно динамично, а поэтому может видоизменяться. Графически это поле, в котором происходят поэтапные изменения позиций в расстановке сил, можно изобразить как «сотрудничество - конфронтация».

На этом «силовом поле» видно, как происходит перегруппировка сил в поддержку инноваторов. Ролевой подход к оценке диспозиций дает возможность описать все шесть поведенческих типов, участвующих в инновационном процессе.

Инноваторы - это инициаторы, которые предлагают и отстаивают собственные идеи, причем часто могут идти на конфликт, чтобы протолкнуть их. Они не всегда видят реальные возможности для внедрения предложения, потому что уже увлечены новым. Иногда им важно помочь осознать свое инициативное предложение в сопоставлении с широким фронтом работ по их внедре-

нию. Нередко оказывается, что их инициативные предложения сразу же мельчают в сопоставлении с крупномасштабными задачами. Поэтому руководителю подразделения очень важно формировать у них панорамное видение ситуации.

Сторонники нововведений - это те, кто очень быстро воспринимают новое, когда убеждаются в его важности. Именно на них необходимо опираться руководителю, если он хочет, чтобы инициативные предложения были внедрены. Но, создавая команду единомышленников, он обязательно должен быть, уверен в аргументированности нововведений.

Колеблющиеся по отношению к нововведениям - это работники, которые либо недопонимают их значимость, либо видят больше «минусов», чем «плюсов». Им бывает трудно оценить нововведение, поскольку они плохо понимают его смысл или, наоборот, легко оценивают как противоречивое, стремясь взглянуть в первую очередь то, что не соответствует принятым меркам. Чаще всего эти работники являются эрудированными, а потому к их мнению всегда прислушиваются и остальные. Следовательно, руководителю, который вносит новые предложения на обсуждение в своем подразделении, важно понимать, что эрудиция еще не означает проникновения в суть новой идеи. Ведь существует такая историческая закономерность: наибольший вклад в прогрессивное развитие вносят не эрудиты, а творцы идей и обстоятельств.

Нейтраллисты - это те, кто безразлично относится к новым предложениям. Но проявление безразличия тоже может быть определенной позицией: если они никак не относятся к новым идеям, то это свидетельствует о том, что они не поддерживают новое. При некоторых условиях они могут занять конформистскую позицию, подпадая под влияние тех, кто только делает вид, что перестроился, а на самом деле хочет оставить все старое. Поэтому руководителю важно понимать, при каких условиях они могут выступить против.

Скептически настроенные - это те работники, которые ищут в нововведениях прежде всего негативные последствия. Однако они, как правило, не предпринимают никаких практических шагов, чтобы помешать. Будучи по натуре всегда так настроенными к любому новому делу, они могут со временем и принять нововведение как нечто неизбежное, но все же под давлением мнений большинства. Поэтому руководитель, опираясь на команду единомышленников, может сформировать сильное позитивное мнение по отношению к нововведениям, которое заставило бы скептиков по-новому посмотреть на проблемы их внедрения. Это трудно, но необходимо.

Консервативно относящиеся к нововведениям - это те, кто оказывает сопротивление новому. У них доминирует традиционализм при восприятии нововведений. Они могут воспринимать новое только тогда, когда оно становится традицией. Характер мышления не позволяет им ориентировать себя на новое, а поэтому они уютнее чувствуют себя в спокойной, привычной обстановке. Трудно дать какие-либо советы руководителю в том, как работать с ними.

В зависимости от разнообразия позиций работников по отношению к нововведениям руководитель вырабатывает для себя определенную **тактику делового поведения** на всех стадиях разработки и внедрения инновационной программы. Кроме того, перед ним встает проблема открытости и закрытости инновационных коммуникаций из-за опасности разглашения информации, представляющей коммерческую тайну. Поэтому внедрение такой программы требует принятия вместе со службой безопасности определенных норм поведения. Это предполагает ужесточение пропускного режима, соблюдение определенных регламентации в работе с оргтехникой и компьютерами, соблюдение конфиденциальности при контактах с клиентами, строгий контроль важных документов, регулярное посещение инструктажей по сохранению коммерческой тайны. Каждый сотрудник должен иметь свой файл с определенным кодом, который нельзя копировать. Здесь же встает и проблема изменения образа жизни работников за счет ограничения личных контактов с теми, кто может заинтересоваться новыми идеями фирмы, особенно в «застольных» встречах.

«Силовое поле» нововведений возникает как противоречие между необходимостью перемен и их отторжением (А. Лузин, 1986 г.). Чем сильнее это противоречие, тем более напряженной оказывается и диспозиционное соотношение сил в этом поле. Это противоречие может быть в скрытой форме, но по мере нарастания заставляет руководителей принимать инновационные решения. Оно существует объективно, и его можно изобразить как «силовые линии» между двумя процессами.

Эти «силовые линии» особенно остро начинают осознаваться в условиях кризисного состояния фирмы. Но в управленческом сознании они отражаются превратно: в форме психологических барьеров. Вот эти психологические барьеры и определяют поведение руководителей, особенно тех, кто стоит во главе фирмы. В американской инновационной теории (Д. Грейсон, К. О'Делл, 1991 г.) выделяются шесть поэтапных стратегий их поведения по отношению к конкурентам после осознания кризисной ситуации:

первая - отрицание и недоверие;

вторая - злость и поиск виновных;

третья - выгадывание времени и диагностика;

четвертая - отступление на другие позиции;

пятая - осознание реальности и подготовка новой программы действий;

шестая - реализация программы и перегруппировка сил.

В одной из российских фирм эти поэтапные стратегии поведения были оценены по специальной методике экспертного опроса, когда определялась степень проявления каждой из них. Результаты опроса представлены на схеме.

На первом этапе стратегия поведения определялась установкой: «Не так уж все плохо. Не надо гнать волну», на втором - эмоциями: «Как это случилось, что нас обошли? Кто в этом виноват? Разберемся!», на третьем - рациональной

самооценкой: «Не надо шарахаться в крайности. Надо все спокойно проанализировать», на четвертом этапе она стала маневренной, на пятом определилась как готовность к новым действиям на рынке, а на шестом этапе воплотились в реорганизацию внутри фирмы и вне ее - с дилерами и потенциальными клиентами.

2.7.2. Степень проявления стратегии поведения

Если оценивать психологическое состояние работников, которые воспринимают перемены как угрозу своему положению, т.е. той позиции, к которой они привыкли или которая дает им какие-то преимущества, то оказывается, что они переживают эту угрозу своеобразно. Сначала нововведения вызывают у них *отрицание*, потом *агрессию*, затем возникает *взвешенный подход* к ситуации, и они ищут *компромисс* с руководителем-инноватором, а не найдя для себя приемлемого варианта, оказываются в *депрессии*, которая может длиться продолжительное время, но затем они вынуждены принимать нововведение (Э. Кублер-Росс, 70-е гг.). Эти пять стадий переживаются работниками особенно болезненно, если нововведения навязываются вышестоящим руководством. Такое «силовое поле» можно изобразить на графике.

И в теории, и в практике организационного управления накоплен очень большой материал по изучению психологических барьеров, которые неминуемо возникают при любых переменах, особенно таких, которые захватывают многих работников организации. По критерию «причина - следствие» можно выделить, например, ошибки руководства и их переживания подчиненными:

не объяснены цели перемен (боязнь неизвестности может настроить работников враждебно по отношению к новому, к его инициаторам);

работники не принимали участия в планировании этих перемен (между тем известно, что каждый человек готов следовать собственным рекомендациям охотнее, чем чужим);

проведение перемен мотивируется личными соображениями руководства (работники же не представляют, что эти перемены дают);

игнорируются сложившиеся традиции и стереотипы поведения (работники обеспокоены этим, поскольку не имеют информации);

возникает опасность нарушения сложившихся межличностных отношений и привычного стиля общения (работники особенно упорно хотят их сохранить);

при подготовке перемен были произведены некоторые перемещения (работники считают, что они были ошибочными, особенно, если неблагоприятно повлияли на них: понижение в должности, перевод на другую работу и др.);

инициатор нововведений не пользуется уважением и доверием (бессознательный перенос недоверия с инициативного работника на его предложения).

Анализ показывает, что работники сопротивляются нововведениям по многим причинам. И у них возникают психологические барьеры, которые могут

проявляться с разной степенью *интенсивности* и *устойчивости*, что провоцируется плохой информированностью персонала. А это приводит к появлению и распространению слухов о переводах, сокращениях, увеличении объема работ, усилении контроля, увеличении ответственности. Психологические барьеры часто проявляются как опасения не справиться с работой, боязнь перегруженности, необходимость повышения квалификации, нежелание работать в подчинении у другого руководителя, угроза оказаться в положении «без вины виноватый» и др.

Интенсивность и устойчивость психологических барьеров персонала к нововведениям зависит от общей социально-психологической атмосферы в фирме. Если атмосфера в целом тягостная, то они могут быть сильными и устойчивыми, если благожелательная, то они могут преодолеваются плавно и безболезненно.

В американской практике изучения и преодоления психологических барьеров при организации проектных и программных работ описаны типичные конфликтные ситуации и проранжированы по интенсивности проявления. Они возникают, как правило, в следующих случаях: при согласовании графика работ; при определении приоритетов; по поводу распределения специалистов; в результате принятия тех или иных технических решений; на основе административных процедур; при определении стоимости работ; на почве межличностных отношений (А. Статкус, 1981 г.).

Специалисты выделяют шесть основных причин, которые могут привести к конфронтации и конфликтам (Ю. Васильев, 1989г.):

расхождение во мнениях по поводу последовательности выполнения работ (особенно тогда, когда проект требует привлечения большого количества специалистов разного профиля, которым трудно вырабатывать единую точку зрения);

возникновение спорных административных вопросов (кому конкретно должен подчиняться руководитель проекта, какие функции ему определить, с кем он должен находиться в постоянном рабочем контакте, кто должен составлять оперативные производственные планы);

расхождения по техническим вопросам (когда проект сложный, возможно множество альтернативных решений);

расхождения по поводу использования специалистов (кто-то из руководителей старается «попридержать» специалистов высокой квалификации или передает работников, менее нужных в его подразделении);

претензии к руководителю проекта по поводу стоимости отдельных видов работ (не все специалисты могут быть довольны оплатой своего труда, особенно если проект важный);

расхождения в отношении графиков выполнения работ (кого-то из функциональных руководителей и их специалистов не всегда устраивают сроки выполнения проектных работ).

Знание **причин**, порождающих психологические барьеры к нововведениям и способствующих нарастанию конфликтов, помогает руководителям четче определять свою инновационную управленческую позицию.

2.7.3. Инновации и их восприятие

Мало кто из управляющих стал бы оспаривать наблюдения Бенджамина Дизраэли о том, что в прогрессивной культуре перемена - неизбежность. Изменение, возможно, - единственное, что остается постоянным в нынешней среде управления. До сих пор и управляющие, и подчиненные, как кажется, повсеместно противодействуют затрагивающим их изменениям. Но немногие заходят так далеко, как древний герцог Кембриджа, однажды категорически заявивший: «Необходимо решительно противостоять любому изменению, в каком бы направлении и по какой бы причине оно не происходило».

Если мы остановимся и посмотрим вокруг на множество надежных механизмов и способов действий, которые когда-то были возмутительными новшествами, мы должны будем подумать, что людям надо было бы научиться приветствовать изменения. Пока только наиболее опытные управляющие соглашаются, что сопротивление изменениям - одна из наиболее ставящих в тупик и неизменных проблем. В действительности способность управляющего работать эффективно можно было бы измерять хладнокровием, с которым он может принимать решения и справляться с неизбежными переменами. Уоррен Беннис сказал: «Наши социальные институты могут выстоять, в одиночку справляясь с сокрушительным темпом изменений, без основательной перестройки способов, которыми они проводят переговоры со своим окружением и совершают основные операции на своих предприятиях».

Как уже было сказано ранее, термин «изменение» относится к любым преобразованиям, происходящим в устройстве тотального окружения. Профессор Кейт Дэвис из Аризонского государственного университета иллюстрирует эффект изменений на примере воздушного шарика. Предположим, что ваш палец - это изменение, а шарик - это организация. Когда ваш палец надавливает на оболочку шарика, его рельеф в точке контакта существенно изменяется. Это явное давление, моделирующее изменение, вызывает очевидное отклонение в точке нажима. Хотя и не так очевидно, но верно также, что весь шарик затронут и растягивается. Это сравнение показывает, что изменение в любой части организации имеет тенденцию затрагивать ее в целом.

Можно провести аналогию Дэвис с шариком еще дальше. Молекулы воздуха могут отображать служащих фирмы. Очевидно, те, кто находится в точке нажима, должны приспосабливаться наиболее решительным образом. Хотя из-

менение не затронуло их напрямую, оно отразилось на них. Организационное изменение может не приводить к увольнению кого - либо, но служащие, очевидно, будут перемещены и должны будут приспособливаться к новым ситуациям. Это сравнение иллюстрирует принцип дополнительности: технологическое изменение вой же мере человеческая, сколь и техническая проблема.

Аналогию Дэвис с шариком можно развить и дальше: постоянное надавливание в одной и той же точке приводит к ослаблению оболочки шарика в этой точке. То же самое и в организации. Давление и движение порождают трение и тепло. В конце концов может произойти разрыв, и организация может потерпеть крах или получить серьезные повреждения.

Никакое обобщение или аналогия не являются совершенными. Организация гораздо сложнее шарика, а реальные люди совершенно отличны от молекул. Прежде всего они не настолько свободны и подвижны, как молекулы в шарике. Аналогия просто направлена на иллюстрирование того, что Дэвис назвала молекулярным равновесием. Организации также стремятся к равновесию. Организация может достичь равновесия своей социальной структуры. Это означает просто, что люди знают, чего ожидать от разнообразных взаимоотношений в их окружении. Они знают, как поступать по отношению друг к другу, как выполнять свою работу и что ожидать дальше. Когда есть равновесие, индивидам легче приспособливаться. Изменения же требуют новой регулировки и нового равновесия.

Так как нововведение означает изменение, то его можно трактовать как угрозу людям, которых нововведение затрагивает, пробуждая порой их оппозицию. Психолог Э. Шейн пишет, что планирующие деятельность организации высшие руководители часто наивно полагают, будто простое уведомление о необходимости изменений и соответствующие приказы приведут к желаемым результатам. На практике, однако, именно сопротивление изменениям представляет собой одно из наиболее распространенных явлений в организациях. Будь то увеличение объемов выпуска продукции, приспособление к новой технике и технологии или новый метод выполнения работ, обычно оказывается, что те рабочие и руководители, которых непосредственно затрагивает нововведение, сопротивляются ему или даже саботируют его, когда оно навязывается насильно.

Как главная действующая сила, определяющая изменения внутри организации, руководитель должен быть готов к оппозиции по отношению к каждому выдвигаемому предложению; чем радикальнее изменение, тем сильнее ожидаемое сопротивление. Во многих организациях делают неискренние заявления относительно концепции нововведений, пока она не затронет людей персонально. Руководители в подразделениях фирмы используют такой прием - предлагают изменение для организации и ждут возражений. Мы всегда ожидаем изменений от других, а не от самих себя.

Возражения против нововведений могут быть как рациональными, так и эмоциональными. Выдвигаемые доводы неизбежно приобретают эмоциональную окраску. Многие из тех, кто предлагает нововведение, отнюдь не легкие в общении люди, они так же склонны отвечать эмоциями на рациональные аргументы, как и их оппоненты. Где только возможно, необходимо, конечно, разрешить конфликты, используя объективные аргументы. Однако этого не так легко достичь на практике, так как неопределенность информации в момент принятия решения означает, что многие из суждений неизбежно оказываются субъективными и поэтому не могут рассматриваться изолированно от эмоциональных оценок. Вероятно, более серьезными, чем личные конфликты, является возможный конфликт с принятыми в организации нормами и установками. Ведь одно дело, когда новшеству противостоит административное ограничение, которое стоит только отменить, как нововведение "пойдет". И совсем другое дело, если источник консерватизма уходит в давние традиции массового поведения, когда конкретного и разового решения отнюдь не достаточно, быстрые сдвиги маловероятны, требуя широкого социально - психологического обеспечения. Недооценка подобных различий обходится дорого. О том свидетельствуют, например, уроки создания крупного индустриального комплекса на трудноизбыточном юге Таджикистана, где расчет на быстрое на быстрое включение в общественное производство женщин из сел не оправдался, ибо обычай прочно удерживал их в семье.

Нормы эволюционируют под воздействием изменения условий, отношения к ним их носителей, выдвижения альтернатив. Важно подчеркнуть, что все эти перемены происходят постепенно и естественно, без крутой ломки прежних отношений, норм.

На инновационный климат так же влияют факторы, в частности масштабы нововведений в отрасли, предшествующий опыт компании и отношение к нововведениям. Решающее значение здесь имеют возраст и опыт высших руководителей. Крупное нововведение вряд ли окажется успешным, если не будет поддержано высшим руководителем. Однако даже когда оно будет поддержано и будет пользоваться покровительством, совсем не обязательно, что предложение будет встречено с энтузиазмом, так как потенциальные выгоды могут не быть очевидными сразу. Таким образом, умение исследователя аргументировать свои доводы может оказать столь же серьезное воздействие, как несколько процентов ожидаемой отдачи капитальных вложений.

Тем самым организационные и межличностные факторы имеют решающее значение для внедрения нововведения. Нововведение невозможно отделить от его ближайшего окружения, так как организация сама может измениться под воздействием нововведения. Следовательно, нововведение тесно связано с управлениями организационными изменениями, - факт, который понемногу начинает беспокоить компании.

Высшее руководство играет решающую роль в создании организационных условий, способствующих инновациям. Если исследователь сам входит в состав высшего руководства, это условие выполняется естественным образом. Это помогает понять, почему многие мелкие фирмы успешнее внедряют нововведения, чем их крупные конкуренты. Однако именно крупные компании расходуют большие средства на развитие техники и именно они в силу более сложной организационной структуры нуждаются в создании и планировании климата, при котором инновационная деятельность была бы плодотворной.

В организации каждый ее член по-разному воспринимает нововведение, что зависит от различных факторов, в том числе и от индивидуально - психологических особенностей личности:

психологические особенности - темперамент;

психические процессы: восприятие, память, воображение, мышление;

психические состояния: усталость, апатия, стресс, тревожность, депрессия и т.д.;

психические отношения: эмоциональные, волевые, интеллектуальные.

Два последних элемента относятся к социально- психологическому блоку:

коммуникативные отношения (влияющие на характер общения между индивидуумом): установки на общение, ценностные ориентации в общении;

коммуникативные умения - синтез общепсихологических, социально - психологических и социально - профессиональных качеств личности.

Базовым, определяющим своеобразие психограмм конкретного субъекта является темперамент, а точнее система его свойств, что будет рассмотрено далее.

Беря за основу индивидуально - психологические особенности личности, можно через собственного психолога фирмы воздействовать на каждого работника и успешнее внедрять новшества в организации, при этом привлекая в процесс внедрения самих работников.

Вообще можно выделить психосоциологию как самостоятельную научную дисциплину, возникшую на базе психологии и социологии управления. Необходимо подчеркнуть, что ее теоретической основой является ролевая теория личности.

Из этого можно сделать вывод, что на восприятие новшества оказывает влияние прошлый опыт, квалификация, знания, отношение руководителя, политическая, экономическая социальная ситуация в стране, нормы, принятые в организации, а также темперамент, характер и психологический настрой человека.

2.7.4. Шкала отношений к инновациям

Инновационное восприятие сотрудниками можно отразить на шкале отношений к инновациям. Эта шкала была построена в результате обработки данных, полученных на основе результатов работ студентов, по дисциплине "Инновационный менеджмент". Шкала представлена ниже:

- +20 Творческое отношение
 - +19 Старается других убедить в том, что перемены необходимы
 - +18 Инициатор различных идей и нововведений
 - +17 Всесторонняя поддержка
 - +16 Является исполнителем нововведений
 - +15 Положительное отношение
 - +14 Участвует, считает, что хуже не будет
 - +13 Симпатия
 - +12 Уважительное отношение
 - +11 Проявляет интерес
 - +10 Поддержка (есть навыки, знания, квалификация)
 - +9 Участие, потому что другого выхода нет
 - +8 Помощь в реализации инноваций (личная выгода)
 - +7 Заинтересованность в инновации
 - +6 Доверительное отношение
 - +5 Желание понять услышанное, увиденное
 - +4 Спокойное отношение
 - +3 Желание выслушать до конца
 - +2 Желание слушать
 - +1 Пассивное наблюдение со стороны
- БЕЗРАЗЛИЧИЕ
- 1 Сомнение
 - 2 Настороженное отношение
 - 3 Отсутствие желания слушать
 - 4 Саботаж
 - 5 Слабое противодействие
 - 6 Противодействие безответственно
 - 7 С пессимизмом
 - 8 Не поддерживает, т.к. не видит для себя перспективы
 - 9 Отсутствие поддержки сверху
 - 10 Отношение с досадой
 - 11 Сопротивление (нет соответствующих знаний, навыков, квалификации)
 - 12 Никакого интереса
 - 13 Страх
 - 14 Стресс от участия
 - 15 Скрытая неприязнь
 - 16 Отрицательное отношение

- 17 Ярый противник инновации
- 18 Сильное сопротивление
- 19 Конкретные действия против внедрения
- 20 Неприязнь вплоть до увольнения

Данная шкала показывает отношения работников к инновационным процессам в организации. Она позволяет сделать вывод об отношении конкретного человека и коллектива в целом к нововведениям.

2.7.5. Причины сопротивления инновациям

Связь функционирования и развития - наиболее общая, и, пожалуй, «вечная» проблема инноватики. Ведь всякое изменение неизбежно противостоит уже сложившемуся объекту с уже увязанными между собой целями, связями, нормами. Функционирование, то есть цикличное воспроизводство каких - то действий, результатов только тогда может быть эффективным, когда оно регулярно. Нововведение на какое-то время «сбивает» функционирование, требует его перестройки, а затем восполнение потерь времени, труда, ритма.

Словом, есть такие инновационные противоречия, причины которых в различной степени свойственны всякому взаимодействию нововведения со средой его реализации. Так что же порождает сопротивление изменениям?

Экономические причины. Наиболее явная причина сопротивления изменениям - экономика. Рабочие сопротивляются автоматизации, потому что они боятся, что потеряют свою работу в результате сокращения штата, что будет снижена заработная плата за счет облегчения, улучшения условий труда. Их больше затрагивает экономическое благосостояние их самих и их семей. Служащие будут сопротивляться инновациям так же из-за боязни несоответствия их квалификации новым требованиям и, что они не смогут справиться с изменившимся характером работ. Некоторые же работники будут сопротивляться переменам из-за нежелания повысить свою квалификацию и т.д.

Ремесленники, конторские работники и управляющие могут опасаться, что новые разработки уменьшат их ценность с точки зрения экономики или, что они будут понижены в должности (соответственно снизится их заработная плата и т.д.).

Высшие руководители могут сопротивляться переменам, которые полезны организации в целом, но приносят ущерб их индивидуальным возможностям продвижения, а так же могут обернуться потерей влияния и власти.

Неудобство. Так же понятно сопротивление любым изменениям, которые угрожают сделать жизнь более трудной. Люди естественно противятся установлению дополнительных обязанностей. Они так хорошо знают старую работу, что она требует мало внимания. Но любая новая работа требует забыть старые способы действий и обучится новым, а обучение требует расхода энергии и

времени. Даже на простейших работах есть приемы труда, которые требуют времени для обучения. А это ведет к их отрыву от основной производственной деятельности, что нежелательно уже для руководителя. Когда человека помещают в новую ситуацию, старые приемы становятся неприменимы и безопасность привычного теряется, так же увеличивается ответственность.

Неуверенность. Так же как дети боятся темноты, взрослые из-за неуверенности боятся перемен. Новые пути всегда необычны, угрожающи и обременены неуверенностью - даже когда они явно лучше прежних. Как уже говорилось во второй главе, принципиальной причиной враждебности ко всему, что угрожает безопасности или статус-кво, является страх. Реальных и оправданных страхов, осаждающих среднего человека, - множество. Изменение может в глобальной системе рассуждений показаться относительно незначительным, но лицо, на котором оно непосредственно отражается, может считать его важнейшим событием в мире. Каждый оценивает изменение в зависимости от того, что оно значит лично для него.

Когда управляющему предлагают новую должность с более высокой оплатой, надо рассмотреть различные вопросы. Насколько она будет трудна? Сколько времени будет затрачено на обучение? Буду ли я в состоянии отвечать требованиям? Кто будет моими друзьями? Возможность может быть очень хорошей, но сказывается тенденция «не искать добра от добра». Одна из распространенных причин для страха - недостаток фактической информации. Неуверенность, вызванную недостатком информации, можно уменьшить просто предоставлением ответов на вопросы, предположив, что управление знает, какие вопросы должны быть заданы. Но есть другой вид неуверенности, на который не найдешь ответа в информации. Это тревога, которая проистекает из опасений индивида, касающегося того, как реагировать на новую ситуацию. Для этого вида неуверенности не существует быстродействующего лекарства.

Неопределенность. Если у вас нет больше уверенности в представлениях о будущем, становится все труднее управлять любой ориентированной в будущее деятельностью. Можно говорить о двух видах неопределенности:

неопределенность, связанная с самими нововведениями;

неопределенность обстановки, в которой эти нововведения будут внедряться в будущем.

В итоге будут возникать вопросы типа: «Действительно ли нововведения будут способствовать улучшению, а не ухудшению положения работников?», «Будут ли перемены способствовать эффективной деятельности организации?».

Возмущение контролем. Когда бы организация ни инициировала изменение, рабочим всегда напоминают о верховной власти управления. Внезапно они обнаруживают, что кто-то их контролирует и отдает им значительно больше распоряжений, чем обычно. Это возрастание контроля уменьшает их чувство независимости и уверенности в себе. Это также может привести к сопротивле-

нию, так как они привыкли к определенному уровню контроля и могут сопротивляться любым попыткам усилить этот контроль.

Угроза социальным отношениям. Для работников естественно противостоять изменениям, угрожающим их статусу. Каждый непосредственный руководитель создает эталоны неформальных отношений со своими подчиненными. И для каждого нового руководителя перед принятием его подчиненными требуется длительный период вхождения. Это частично правильно. Поскольку подчиненные опасаются, что новый руководитель не будет следовать эталону неформальных отношений своего предшественника.

Трудности, связанные с внедрением новшества, растут по мере того, как увеличивается объем перестройки устоявшихся индивидуальных и коллективных привычек и порядков, так как большинство индивидов и коллективов стремятся сохранить привычное состояние и отвергнуть непривычное. Источником организационного консерватизма является и глубоко укоренившееся представление о структуре организации и обязанностях его служащих, особенно если организационная структура фирмы отличается жесткой централизацией руководства персоналом и стандартизованной технической системой. В таких организациях действует принцип: "Мы всегда делали так". Работники этих старых предприятий привыкли мыслить стандартно, по команде исполнять свои обязанности. Им очень сложно изменить свое "замороженное" мышление на более продуктивные типы мышления - творческое, стратегическое, проявлять инициативу.

Кроме перечисленных выше причин, можно выделить и такие источники сопротивления нововведениям:

- отсутствие или нехватка финансовых ресурсов, необходимых для внедрения инноваций;

- действие принципа: "все новое - хорошо забытое старое, следует только освежить память";

 - трудность преодоления привычного образа жизни, стиля работы;

- риск, связанный с тем, что материальные затраты на инновации не окупятся;

- риск неправильного принятия решений, исправить которые весьма трудно или практически невозможно;

 - отсутствие стимулов;

- непонимания важности нововведения, вследствие не проведения разъяснительных мероприятий;

- отсутствие четкого плана проведения инновационных мероприятий, а также необходимых условий;

 - сложность адаптации к новым условиям работы;

- сопротивление инновациям в силу склада своего характера, темперамента, то есть в силу своих личностных качеств;

отсутствие авторитета организатора реформ;
отсутствие заинтересованности в нововведениях;
неуверенность в своих способностях, внутренняя неподготовленность;
консерватизм;
возрастной ценз;
убеждение, что для организации новшества не являются необходимыми, то есть без них можно обойтись;
плохая организация труда;
сложившаяся культура и традиции фирмы и т.д.

Принято считать, что система участия в прибылях работников, является средством преодоления сопротивления преобразованиям. При некоторых условиях это верно. Тем не менее в действительности система участия в прибылях, особенно законодательно закрепленные системы в Германии, Швеции уменьшает вероятность принятия радикального решения. При внедрении новшества, особенно новой техники, рабочие советы обычно стараются воспрепятствовать сокращениям и изменению структуры занятости. Организационные решения, требующие наличия лишнего количества более квалифицированных работников, рассматриваются как угроза увольнений.

Из всего этого не следует, что все нововведения в организации принимаются в "штыки".

Из вышесказанного можно сделать вывод, что инновационный климат в организации складывается из многих составляющих: психологических, социальных, организационных, экономических. Здесь говорилось о проблемной стороне инновационных отношений, трудностях и препятствиях на пути нового. Что ж, тревожный феномен не внедрения требует заостренного внимания к его корням. Нельзя, однако, упускать из виду то, что вскрытие причин торможения есть одновременное осознание резервов активизации нововведений, попытка найти пути и способы их устранения. Необходимо знать, где прорастают зерна "застоя". И уже в зависимости от этих "мест", то есть причин, применять методы, способствующие устранению проблемы. Вышеперечисленные причины сопротивления инновациях наиболее полно представлены в прил. 3.

2.7.6. Методы преодоления сопротивлений

Как теоретики, так и те, кто находится на передовой, могут ясно сформулировать потребность в адаптации к изменениям, но постоянно пользующейся вниманием темой остается та, каковы специфические навыки и установки, с помощью которых осуществляется эта адаптация. Согласно Дж.М.Ивеллу из «Proktor & Gamble», наибольшая проблема для фирм - научиться находить методы предвосхищения будущего и подготовки к нему заранее. Крис Арджирис подчеркнул, что творческие, предвосхищающие изменения управляющие - единственная надежда для успешной встречи меняющегося будущего. Вывод

из этого состоит в том, что наилучшие из всех управляющих - люди, которые могут управлять переменами».

В общем виде целями управления по отношению к изменению являются:
достижение принятия этого изменения;

восстановление группового равновесия и личностного сопротивления, нарушенного изменением.

Относительно легко изменить структуру организации, создав новую сеть формальных, взаимозависимых должностей. Однако формировать новые образцы делового поведения куда сложнее, чем вычеркивать новые планы и структурные схемы. Изменения сами по себе - феномен известный, и работники должны понимать это. Они должны отдавать отчет себе в том, что период устойчивого роста, к которому они уже привыкли, не типичен для истории. Это - реальность. Свои усилия специалисты должны направлять на то, что связано с удовлетворением потребностей, которые возникнут в будущем. Но самое главное заключается в том, чтобы руководитель сам понимал необходимость нововведений. Для инновационного преобразования хозяйственного мышления, деловой культуры руководителей очень важно утвердить в их глазах деятельность по нововведениям как неотъемлемую норму нашего образа жизни.

Сопротивление изменениям - не новая проблема. Предполагаемые стратегия и решения так же стары, как и проблемы. В 1770г. Бен Франклин сказал: "Способ убедить другого - это изложить ваши аргументы сдержано и тщательно. Затем почешите затылок и скажите, наконец, что это вам так кажется, но, конечно, вы можете ошибаться. Это побудит вашего слушателя принять то, что вы говорите, и, весьма вероятно, что он изменит свое мнение и попытается убедить вас в этом, раз вы сомневаетесь. Но если вы приступите к разговору с ним в самоуверенном и заносчивом тоне, вы только сделаете его оппонентом".

Управляющие должны избегать распространенного мнения - заблуждения, что прогресса не будет, если они не будут поддерживать постоянные возмущения, вызываемые случайными изменениями, независимо от того, нужны они или нет.

3. СОЦИАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ПОВЕДЕНЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

3.1. Деловое общение

3.1.1. Вербальное и невербальное общение

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

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

Общаться нам приходится письменно и устно, личной встрече и по телефону. Для каждого вида общения существуют свои приемы и методы.

Невербальное общение. Общаясь, мы слушаем не только словесную форму, но и смотрим в глаза друг другу, воспринимаем тембр голоса, интонацию, мимику, жесты (рис. 3.1). Слова передают нам логическую информацию, а жесты, мимика, голос эту информацию дополняют.

Получая письменное сообщение, мы видим не только слова, но и конверт, марку, бумагу, расположение и выделения текста, шрифт. Все это создает дополнительное впечатление от письма, либо усиливая словесное содержание, либо ослабляя его.

Невербальное общение - общение без помощи слов часто возникает бессознательно. Оно может дополнять и усиливать словесное общение или ему противоречить. Хотя невербальное общение и является часто бессознательным процессом, в настоящее время оно достаточно хорошо изучено и для достижения нужного эффекта с успехом может контролироваться.



Рис. 3.1. Виды общения

Невербальное общение - наиболее древняя и базисная форма коммуникации. Наши предки общались между собой при помощи наклона тела, мимики,

тембра интонации голоса, частоты дыхания, взгляда. Люди и сейчас часто понимают друг друга без слов.

Невербальный язык настолько мощный и общий, что люди часто без труда понимают собаку, что она хочет. Собака же предугадывает многие наши поступки, например, заранее знает, когда мы идем с ней гулять, а когда отправляемся на улицу без нее.

Вербальное (словесное) общение - приобретение нашего сравнительно недавнего прошлого, возникшее вместе с абстрактным (логическим) мышлением. В этом аспекте два этих вида мышления обладают фундаментальными различиями.

Невербальное общение не так сильно структурировано, как вербальное. Не существуют общепринятые словари и правила компоновки (грамматика) жестов, мимики, интонации, при помощи которых мы в состоянии однозначно передать свои чувства.

Такая передача зависит от очень многих факторов и часто происходит неоднозначно. Намеренная передача - творческий процесс, которым профессионально занимаются артисты кино и театра. При этом каждый артист передает одну и ту же роль по-разному. Мы не раз видели одни и те же роли в исполнении разных артистов, одни и те же фильмы, снятые разными режиссерами. Преднамеренная передача чувств, которых у нас нет, - трудный, если вообще возможный процесс.

Часть невербального языка универсальна: все младенцы одинаково плачут, смеются. Другая часть, например жесты, различается от культуры к культуре. Невербальное общение обычно возникает спонтанно. Мы обычно формулируем свои мысли в виде слов, поза, мимика и жесты возникают непроизвольно, помимо нашего сознания.

Невербальное общение трудно контролируется даже профессиональными артистами. Им для этого необходимо входить в образ, что является сложным творческим процессом, не всегда получается и требует репетиций. Поэтому невербальное общение является существенно более надежным, чем вербальное. Мы можем контролировать часть параметров невербального общения. Но мы никогда не будем в состоянии контролировать все параметры, так как человек может держать в голове одновременно не более 5-7 факторов [5].

При передаче заведомо ложного сообщения неконтролируемые параметры входят в противоречие с контролируемыми. Даже если нам не удастся в явном виде выделить и осознать неконтролируемые параметры собеседника, мы почувствуем некоторую неестественность, внутреннюю противоречивость получаемой информации. У нас никнет чувство неестественности ситуации, что не сможет нас не насторожить.

Невербальное общение, как правило, спонтанно и непреднамеренно. Его нам подарила природа как продукт многих тысячелетий естественного отбора. Поэтому невербальное общение - очень емко и компактно. Овладевая языком

невербального общения, мы приобретаем эффективный и экономичный язык. Моргнув глазом, кивнув головой, помахав рукой, мы передаем свои чувства быстрее и лучше, чем сделали бы это при помощи слов.

Свои чувства и эмоции мы можем передавать без слов. Невербальный язык используется и при словесном общении. При его помощи мы:

подтверждаем, поясняем или опровергаем передаваемую словесным путем информацию;

передаем информацию сознательно или бессознательно;

выражаем свои эмоции и чувства;

регулируем ход разговора;

контролируем и воздействуем на других лиц;

восполняем недостаток слов, например, при обучении езде на велосипеде.

Разговаривая с партнером, мы видим его мимику, жесты, которые нам говорят, что действительно думает и чувствует наш собеседник. Так, сидящий собеседник, подавшись вперед, сообщает нам, что хочет говорить сам. Отклонившись же назад, он уже сам хочет нас слушать. Наклоненный вперед подбородок свидетельствует о волевом напоре, желании жестко отслеживать свои интересы. Если же подбородок приподнят, а голова прямая, то партнер считает себя в позиции силы. Управляя своим невербальным языком, мы можем вызывать желаемый для нас образ. Выступая перед аудиторией в качестве эксперта, нам следует вызвать образ компетентного, уверенного в себе специалиста. В противном случае нашему мнению никто не поверит. Более того, свое впечатление о нас аудитория составит в первые несколько секунд нашего выступления.

Если мы выйдем на трибуну с сутулой спиной, голос будет звучать вяло, а слова окажутся скомканными, то нам вряд ли удастся убедить присутствующих принять наши предложения, если только аудитория не будет нас считать заранее первоклассным специалистом и непререкаемым авторитетом. Невербальный язык помогает нам составить более четкое и адекватное мнение о партнере. Постукивание пальцами по рукоятке кресла свидетельствует о нервном напряжении. Сжатые в замок руки - о закрытости. Преобладание согласных в речи - о преобладании логики над чувствами: собеседник, скорее, «физик», чем «лирик».

Словесное общение. Эмоции и чувства мы легко передаем без слов. Без слов мы можем попросить исполнить несложные действия, например, позвать кого-нибудь. Передача сложной информации, равно как и выполнение совместной непростой работы требует общения при помощи слов (рис. 3.2).

Словесное общение опирается на язык и грамматику и может заключаться как в устной, так и письменной речи. В деловом общении чуть менее половины времени приходится на слушание, немного менее трети - на высказывание своих мыслей и одна четвертая - на чтение и составление документов.

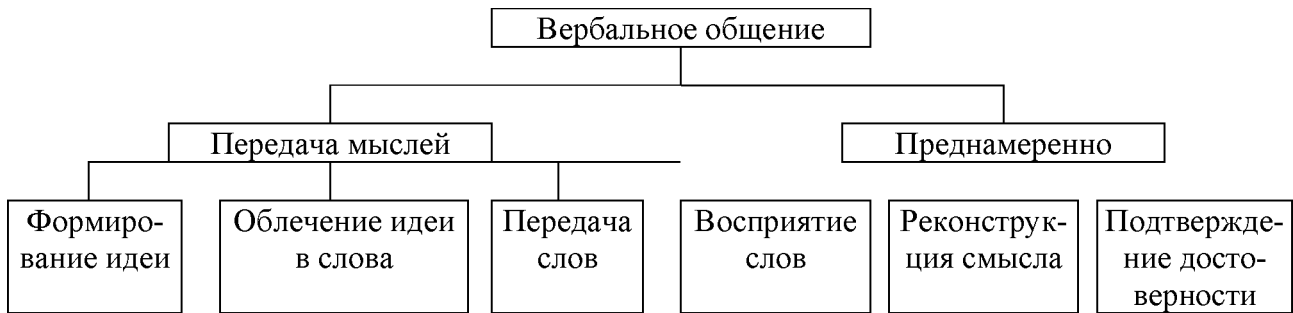


Рис. 3.2. Вербальное общение

В общении приходится не только излагать свою точку зрения письменно или устно, но и воспринимать мнения других людей. При этом часто именно умение воспринять чужую точку зрения и показать собеседнику, что его поняли, становится критичным для организации конструктивного диалога.

При получении информации на ней следует сконцентрироваться, интерпретировать, оценить и выделить смысл, чтобы затем его воспринять. Воспринятый смысл полезно перефразировать собеседнику как сигнал того, что он понят, и ему нет необходимости излагать свою мысль еще раз. После этого в рамках конструктивной беседы целесообразно сообщить собеседнику, что в его идее мы поддерживаем, в чем сомневаемся и с чем решительно не согласны. В процессе общения формируется идея, она облечается в слова, говорятся или пишутся слова, получение партнером сообщения, восприятие партнером, выделение и интерпретация информации, оценка и удерживание смысловой части, реакция партнера и посылка сообщения обратно (рис. 3.3).

Процесс повторяется по мере необходимости до тех пор, пока либо партнеры не поймут друг друга и не договорятся о совместной деятельности, либо не откажутся от попыток понять друг друга и согласовать свои взгляды.

Общение начинается с формирования идеи, которая отражает наше представление о реальном мире. Реальный мир объективен и существует независимо от нашего сознания, однако его восприятие нами уникально и зависит от наших особенностей.

Различие восприятий вовсе не означает, что одно из них более объективно, чем другое. Каждый видит жизнь в своем свете. «Физик», воспринимая реальность, преимущественно извлекает логические и причинно-следственные связи, «лирик» - оттенки душевных переживаний.

Восприятие и картина мира зависят от образования, пола, культуры, душевного склада. Разные лица имеют разные картины реальности, что следует учитывать во время делового общения.

3.1.2. Установление взаимопонимания

Общение начинается с формирования идеи и облечения ее в слова (см. рис. 3.3). Уже на этой стадии возможно возникновение барьера для взаимопонима-

ния. Барьер возникает тогда, когда собеседники не осознают различия в их картинах мира и используемых словарях.

Наиболее сильные конфликты из-за непонимания возникают у представителей близких, но различных субкультур. Не случайно американский психолог Э. Берн сказал, что «дурак - это тот, кто делает то же самое, что и мы, но только чуть по-другому» [6].

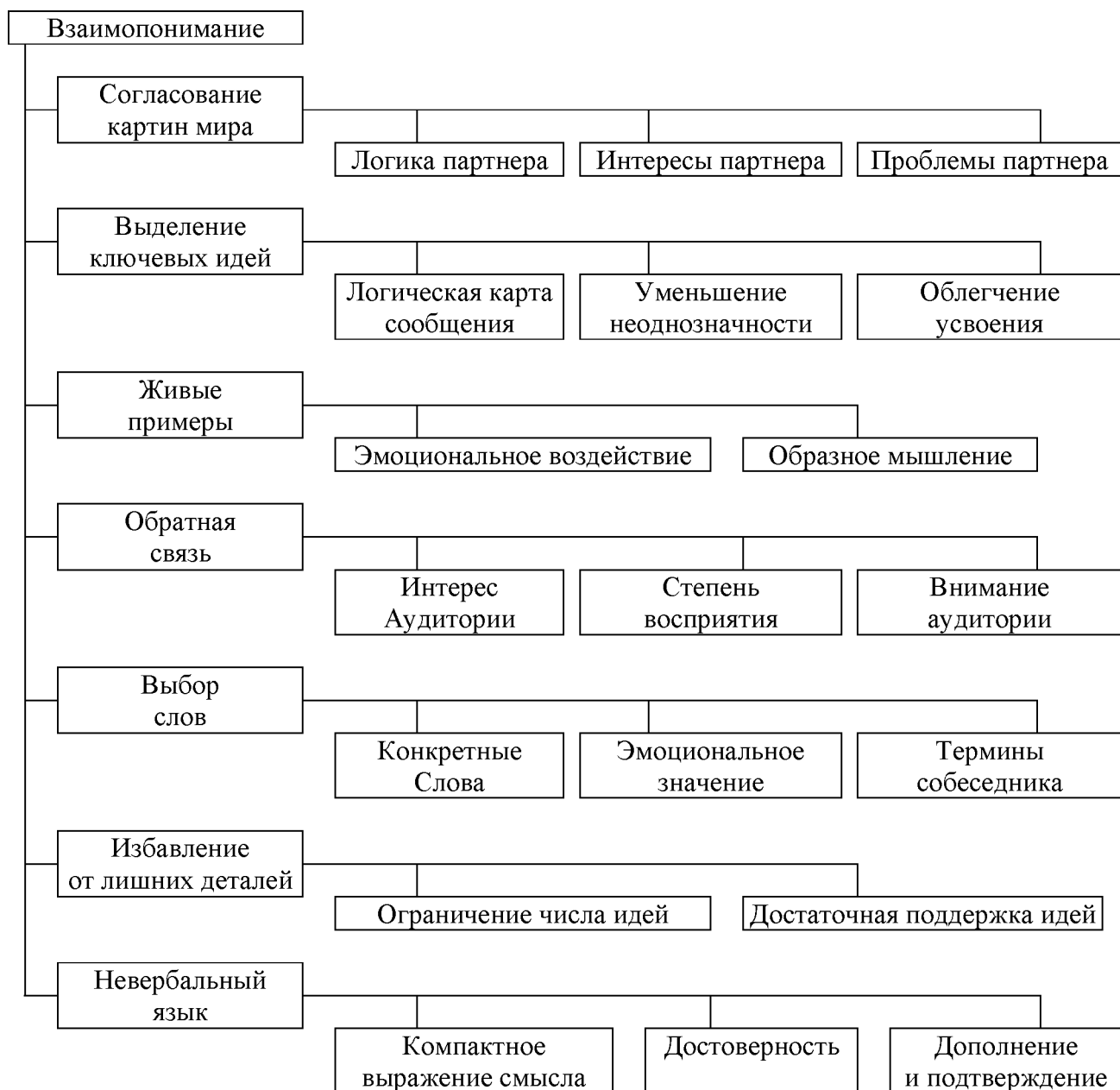


Рис. 3.3. Установление взаимопонимания

Представители близких субкультур обычно даже не отдают себе отчета в том, что само собой разумеющиеся вещи для них различны. Поэтому надо четко осознавать различие между своим восприятием мира и восприятием мира своего партнера. Сообщение желательно привязывать не столько к своему вос-

приятию мира, сколько восприятию мира партнера. Термины для сообщения также следует использовать не столько из своего словаря, сколько из словаря партнера.

Формируя сообщение, полезно сосредоточиться на его теме, избегая не относящихся к делу деталей. В то же время, необходимо предоставить всю необходимую понимания и принятия решений информацию. Объяснение начинается с сообщения базисных положений, без которых вся логическая цепь рассуждения бессмысленна. Просьба о принятии мер начинается с изложения аргументирующих их положений, без которых она выглядит как необоснованное требование, что может ввести к эмоциональному всплеску партнера.

Наше сообщение адресовано нашему партнеру, поэтому именно для него и готовится. Успех обращения напрямую зависит от степени нашей подготовленности, то есть от владения информацией о партнере и его ситуации. В этом случае нам легче включать в сообщение только имеющую отношение к делу информацию. Сообщение, направленное в «пустоту», имеет все шансы остаться без внимания.

Установлению взаимопонимания может препятствовать эмоциональное состояние партнера. Если логика расходится с эмоциями, то трудно быть убедительным заставить собеседника поверить в наши аргументы. Эмоциональный конфликт с логикой сообщения говорит нам о том, что мы сами в глубине души не разделяем свою точку зрения.

Так, готовя план реструктуризации фирмы, мы находим его противоречащим интересам близких друзей. Возникающий в этом случае эмоциональный конфликт, препятствует поиску убедительных аргументов, даже если наш план реструктуризации наилучшим образом отвечает интересам фирмы.

Взаимопониманию мешают и затруднения при выражении своих мыслей. Затруднения преодолеваются работой и практикой. При подготовке выступления или доклада полезно на чистом листе бумаги в произвольном порядке написать основные мысли. Затем их следует соединить линиями, отражающими логические, причинно-следственные и хронологические связи. Таким образом, формируется «смысловая карта» выступления или доклада.

3.1.3. Передача сообщения

В мире полно непризнанных гениев, не сумевших донести свои мысли до сужающих.

Взаимопонимание может нарушиться и на стадии передачи сообщения. Взаимопониманию могут мешать (рис. 3.4):

- физические факторы;
- противоречивые сигналы;
- избыточное число посредников.

Некоторые физические факторы, такие как плохая слышимость, очевидны и как на поверхности. Другие, например, яркий свет, высокая температура воздуха, неудобное кресло, не столь очевидны, но, тем не менее, мешают собеседнику расслабиться и сконцентрироваться на смысле Вашего сообщения.



Рис. 3.4. Передача сообщения

Установлению доверительного общения не способствует, например, расположение партнеров друг против друга. При установлении неформальных отношений лучше сесть рядом или углом.

При выступлении в аудитории следует проверить, что слушатели легко Вас видят и слышат. При написании письма, - что выбранный сорт бумаги соответствует теме сообщения.

Передача слишком многих сообщений одновременно мешает их адекватному восприятию. Выбрав тему, следует оставаться в ее рамках, следуя правилу: одно общение - одна тема. Излагая же мысли в письменном виде, следует в каждый абзац вкладывать по одному тезису.

Противоречивые сообщения часто идут по вербальным и невербальным каналам одновременно. Мимика, положение и разворот тела, тон голоса, жесты - все подтверждает или опровергает вербальное сообщение. В случае возникновения противоречия доверять следует невербальным сигналам.

При передаче сообщения через несколько посредников, каждый, вследствие особенностей своего восприятия, сообщение искажает. До получателя сообщение может дойти измененным до неузнаваемости.

Получение сообщения. На стадии получения сообщения взаимопониманию могут препятствовать факторы (рис. 3.5): физические; эмоциональные; ментальные.

Яркий свет, шумная аудитория, некомфортная температура воздуха - все эти факторы не дают аудитории сосредоточиться на Вашем сообщении. Слуша-

телям будет также сложно воспринять Вас, если они чем-то взволнованы, например, предстоящим сокращением.



Рис. 3.5. Восприятие сообщения

Контакт достигается только если тема сообщения представляет для слушателей интерес, в противном случае их внимание отвлекается в сторону. Поддержание внимания слушателей становится проблемой при изложении сложного и тяжелого материала. В этом случае рекомендуется разнообразить материал живыми примерами и имеющими отношение к делу шутками.

3.1.4. Коммуникативные технологии

Технологии менеджмента позволяют успешно решать управленческие задачи. Важное место среди них занимают коммуникационные технологии, которые означают, прежде всего, трактовку ее процедур как управление формированием системы социальных позиций, взглядов, оценок и т.д.

Каждый акт общения состоит из цепи взаимосвязанных коммуникативных действий. Структура взаимодействия, взаимная связь, взаимные изменения субъектов общения представляют собой систематическое устойчивое выполнение действий, которые направлены на то, что вызвать ответную реакцию партнера, при этом вызванная реакция, в свою очередь, порождает реакцию воздействующего. Взаимодействие – это процесс, который складывается из физического контакта, совместного перемещения в пространстве, совместного группового или массового действия.

Деятельность управленца сопряжена с постоянным общением. При этом круг людей, с которыми приходится общаться, очень широк и разнообразен, также как и формы общения. Рассмотрим различные виды коммуникационных технологий.

Деловое совещание (прил. 4) представляет собой способ открытого коллективного обсуждения и коллективных решений. Регламент совещания начинается с открытия совещания в точно назначенное время, независимо от того, сколько человек ещё не подошло, соблюдение продолжительности совещания.

Оптимальная длительность совещаний: оперативных - 20-30 минут; проблемных 1.5-2 часа. Рассмотрение одного сложного вопроса должно укладываться в 40-45 минут, выступления в прениях - 5 - 15 минут.

Рекомендуется на совещании: с десятками участников через каждые 45-50 минут делать перерыв на 10 минут, - с сотнями участников через каждые 1.5 часа объявлять перерыв на 15 минут.

Специально избранная комиссия по подготовке решения составляет проект, который зачитывается на совещании. Участники совещания вносят в проект добавления и изменения. После этого решение утверждается на совещании. Председатель совещания подводит итоги обсуждения и формулирует решение, которое обсуждается и утверждается.

Переговоры (прил. 5) – это процесс выбора темы, партнера, места и времени, подготовки всех документов лица участвующие в переговорах излагают цели и проблемы, отстаивают собственные позиции и путем поиска и компромиссного решения приходят к окончательному уточнению решения по результатам переговоров.

Презентация распространяется в деловом мире как средство привлечения партнеров и установление деловых отношений.

Презентации устраиваются по самым разнообразным поводам: открытие выставки, лица, колледжа, премьеры в театре, выхода книги известного автора, основания нового банка, фирмы, новые правила или законы и т.д.

Презентация дает повод пригласить нужных политических и общественных деятелей, предпринимателей, банкиров, спонсоров, представителей различных фирм, как для укрепления старых связей, так и для установления новых деловых контактов. Для проведения презентации определяются место и сроки проведения этого мероприятия, разрабатывается сценарий (программа).

При этом тщательно продумывается список лиц, которым заранее посылают приглашения. Продолжительность презентации 1.5 - 2 часа, начало пресмотреть до 15 часов.

Основные цели презентации:

оповещение о событии, достойном внимания аудитории. Результат: абстрактное знание, не связанное с интересами людей;

приобщение аудитории к деятельности, программе, целям и задачам организации, проводящей презентацию.

Таким образом, стратегия презентации - это единство оповещения, приобщения и содействия.

Неглавные цели презентации:

развлечение участников и гостей;

завоевание симпатий публики в момент выступления главного оратора;
удивление аудитории стилистическими красотами проспектов.

Без элементов развлечения презентация рискует превратиться в скучное совещание. Если в начале нравятся носители идей, то затем и сами идеи. Если команда презентации активно не нравится аудитории (небрежно одеты, плохие манеры и т.д.), ей не понравятся и цели всего мероприятия.

Не удивить чем-нибудь публику на презентации - значит не выделить это мероприятие из ряда подобных. Что-то должно быть неповторимое, оригинальное (сувенир, талисман, буклет, редкая книга и т.п.). Естественно не следует сопровождать презентацию бесконечным каскадом оригинальных придумок, чтобы не превратить её в аттракцион.

В сценарий любой презентации предусматриваются беседа с публикой, диалог, ответы на вопросы. Эта часть должна быть минимальной по времени, если предусмотрен какой-то вид неформального общения в конце презентации.

В программу презентации может быть включена пресс-конференция, заранее предусмотрен обмен речами.

Необходимо включить в сценарий презентации видеоматериалов: схемы, графики, таблицы, лозунги и транспаранты, слайд - фильмы, ТВ клипы, компьютерная графика, видеоролики пр., воздействует на аудиторию наилучшим образом, если это подключение целесообразно.

При этом не нужно стремиться к использованию максимального набора видеосредств - в каждой ситуации эффективны лишь некоторые из них.

Презентация может сопровождаться концертными и эстрадными номерами. Во второй её половине проходит прием типа коктейль, фуршет, обед-буфет, холодный буфет. На презентациях сервировка не очень сложна, правила поведения не столь строги, как на официальных приемах, все проще и уютнее.

Главная цель - общение людей между собой, знакомство, установление контактов. Не жалейте своих визитных карточек, обменивайтесь ими с заинтересовавшими Вас людьми: отдача будет сторицей.

После презентации, по её итогам выпускаются пресс-релиз, видеосюжеты, которые дублируют основные идеи презентации.

Пресс-секретарь обращается к журналистам, договаривается о публикациях и ТВ - передачах.

Деловая беседа - это речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем. Одна из главных задач беседы - убедить собеседника принять конкретные предложения.

Конференция является наиболее известной формой коммуникационного общения в научных и профессиональных кругах. Другими подобными формами делового общения являются семинар и симпозиум. Это наиболее демократические формы общения коллег и специалистов. Подготовка подобных мероприятий может занимать от нескольких месяцев до нескольких лет.

Проведения дискуссии предполагает деловое общение людей на основе доводов и аргументов, находить решение путем сопоставления различных мнений. Иногда это может быть обмен мнениями, демонстрация и обоснование позиций по каким-либо проблемам. Дискуссия – это многоэтапный процесс, иногда с повторяющимися циклами.

Групповая работа является мыследеятельностной технологией, включающей несколько крупных процедур: группообразование, организация позиционной динамики, организацию конфликта, организацию сотрудничества, организацию соревнования. Ориентирована на выработку коллективных решений по сложным проблемам.

Кроме того, в настоящей работе представлены и достаточно узкие коммуникационные технологии такие, как **протокольная встреча с иностранцами и прием гостей**.

Эффективность всех видов деловых коммуникаций зависит от опыта специалиста, уровня затрат и сложившихся традиций.

3.1.5. Современные виды делового общения

В недавних изменениях деловой жизни преобладает составляющая схождения двух технологий: компьютерной и коммуникационной. В результате информация может обрабатываться в более солидных объемах и гораздо быстрее, чем было доступно предыдущим поколениям.

Достижения в сфере увеличения памяти и мощностей переработки информации компьютерами впечатляют, но фундаментальным изменением последних лет явилось укрепление связи компьютерной и коммуникационной технологий. Ключевым моментом этого схождения стало превращение информации в «цифровую». Другими словами, ее превращение в последовательности двоичных чисел.

Каким окажется воздействие новых технологий на форму и содержание нашего общения? Частичный ответ может быть найден в сравнении нынешних цифровых форматов с их «аналоговыми» предшественниками. Оно проливает свет на ряд новых и интересных вещей, которые можно позволить себе в отношении информации, если она представлена в двоичной форме. Ее можно хранить, копировать, подвергать манипуляциям и обеспечивать доступ к ней такими способами, которые были немыслимы всего несколько лет назад.

Хранение. В крохотном пространстве теперь можно хранить громадные объемы информации. Наиболее знакомым примером такого хранилища является компакт-диск с миллиардами двоичных «переключателей», вытравленных на его блестящей поверхности. На одном CD-ROM может, например, уместиться текст солидной энциклопедии.

Копирование. Каждый раз, когда вы делаете копию с использованием «аналоговой» технологии вроде видеомэгафона или обычного фотокопиро-

вания, что-то непременно теряется в качестве. Цифровые же источники - это только перечни двоичных чисел. Как результат, ваш оригинал, первая и миллионная копии будут совершенно идентичными. Это хорошие новости, как для пиратов программного обеспечения, так и для честных издателей.

Манипулирование. Обычные пишущие машинки имели единственный шрифтовой набор. Максимум разнообразия, которое вы могли себе позволить, - буквы верхнего регистра и подчеркивание отдельных слов. Шрифт, размер символов и цвет текста, получаемого с помощью редакторского процессора, можно менять одним прикосновением к клавише.

Доступ. Обычные системы хранения славились тенденцией делать информацию недоступной. Бумажные документы терялись, застревают у задних стенок архивных шкафов, в местной библиотеке не оказывалось нужной вам книги, и всегда было трудно найти любимую запись на музыкальной кассете. Когда та же информация хранится в цифровой форме, к ней возможен незамедлительный доступ каждого, кто имеет в своем распоряжении подходящие возможности коммуникации. Единицы хранения могут быть индексированы во многом точно так же, как записи на компакт-диске. Кроме того, их можно доставлять в любое место планеты (и даже в космическое пространство над планетой).

Рассмотрим, как компьютерная и коммуникационная технологии сходятся в трех ключевых областях: корпоративных «Intranet», глобальной Internet и перестроении знакомого старого офисного оборудования в цифровые машины, работающие в сети.

Рабочие сети для локального региона (LAN) представляют собой комбинацию аппаратного обеспечения - в основном файловых серверов, персональных компьютеров и кабелей - и контроллерного программного обеспечения. Они в состоянии связывать большое число компьютеров, расположенных в одном здании или в каком-то одном компактном месте, например в студенческом городке колледжа. Рабочие сети для широкого региона (WAN) выполняют ту же задачу применительно к ряду различных мест, например, разнесенных географически производственных участков компании. Широкие внутренние рабочие сети компаний перестраиваются с использованием стандартного программного обеспечения Internet для их превращения в «корпоративные Intranet». Intranet предлагает некую «цельную» коммуникацию между внутренней рабочей сетью и более широким миром. Эта двунаправленная связь через «Web-server» предоставляет штату, потребителям и поставщикам простой доступ к «домашним» данным, иногда называемым «складами данных», плюс возможность поиска внешних источников по Internet.

«Сервер» - это в основном компьютер большой мощности с быстродействующим процессором и достаточным объемом памяти для хранения сетевого программного обеспечения, разделяемого прикладного программного обеспечения (например, редакторских процессоров, систем развернутых балансов) и большого количества данных (например, входящей электронной почты и баз

данных компании). Дополнительная роль «Web-серверов» заключается в обеспечении «мостика» между внутренней рабочей сетью и Internet. Конечно, как только организация создает электронную связь с внешним миром, крайне важными проблемами менеджмента становятся безопасность и конфиденциальность. Существует много способов защиты точных данных от шпионов и диверсантов. Первой линией обороны является некий «брандмауэр». Это может быть либо какая-то часть аппаратного оборудования, либо программа, нацеленная на прекращение несанкционированного доступа во внутреннюю рабочую сеть. Перед отправкой конфиденциальных данных они могут быть превращены в «тайнопись». Это означает, что содержание сообщения представляется бессмысленным для любого, кроме получателя, имеющего шифр к тайнописи.

Наиболее популярной формой диверсии является выпуск на свободу программного вируса. Оказавшись внутри рабочей сети, вирус может распространять самовоспроизводящиеся коды от машины к машине, разрушая данные. Использование программного обеспечения для вирусной проверки стало теперь рутинной процедурой, но оно не может обеспечить полную защиту; чтобы принимать в расчет вновь появляющиеся вирусы, необходимо регулярное обновление этого программного обеспечения. Ориентируясь на «сценарий наихудшего случая», многие организации имеют под рукой какую-либо программу выхода из бедственного положения. «Дубликатные» копии всех важных данных хранятся на носителях в «удаленном» от сети месте. В случае безнадежной порчи данных вирусом или их разрушения в результате пожара, взрыва либо стихийного бедствия они могут быть восстановлены из хранилища дубликатов. Как и в других сферах жизни, требования индивидуальной приватности и корпоративной безопасности время от времени вступают в конфликт. Например, когда менеджер рабочей сети осуществляет мониторинг доступа штата в Internet, работающие по найму люди воспринимают это, как назойливое подглядывание. Есть и другие трудные проблемы, которые приходится решать каждой организации.

Интернет - революционная внешняя коммуникация. Эта прославленная глобальная рабочая сеть в действительности состоит из определенной комбинации по случаю связанных файловых серверов и линий передач. «Хребет» (т. е. главные дальние связи Internet) обеспечивается ведущими телекоммуникационными компаниями, а оплачивается «поставщиками услуг». Поставщики услуг (например, CompuServe, Virgin Net и Pipex) действуют как оптовики, продающие доступ компаниям и индивидам. В 1983 году был введен так называемый Internet Protocol (IP), ставший общим стандартом, позволяющим одной машине осуществлять коммуникацию с другой, направляя сообщения по ее уникальному адресу. Когда в конце 1980-х годов правительство США прекратило финансирование сети, тогдашние пользователи начали переупрофилировать ее как Internet. Это совпало с массовым расширением сферы применения персональных компьютеров, завоевывавших признание все большего числа но-

вых пользователей. Благодаря всемирной паутине (World Wide Web или WWW) навигация в сети теперь осуществляется много проще и более упорядоченно. Этот графический интерфейс трактует информацию каждого Web-сайта как последовательность страниц; пользователи могут перескакивать с одного сайта на другой, просто устанавливая курсор на высвечиваемые слова, так называемые «связи гипертекста», и щелкая мышью.

По мере осознания долгосрочного потенциала Internet, розничные торговцы, финансовые учреждения и индустрия развлечений все более деловито занимаются поиском благоприятных коммерческих возможностей на базе паутины, в том числе предлагая услуги по подписке. Между тем доступ в Internet продолжает оставаться совершенно открытым и равным. Каждый, кто располагает бюджетом порядка 1500 фунтов стерлингов, в настоящее время может связать персональный компьютер с местной телефонной сетью, сконструировать имеющую профессиональный вид Web-страницу, заплатить умеренную плату за подписку на услуги поставщика и осуществлять контакты с миллионами потенциальных потребителей либо индивидов-единомышленников на всем земном шаре.

Такое офисное оборудование, как фотокопировальные аппараты, перекидные стойки, картотечные системы, телефонные автоответчики и коммутаторные панели вряд ли выглядят объектами революционных изменений. Однако использование этих вещей ведет к следующей фазе процесса схождения технологий. В каждом конкретном случае общим элементом является цифровое представление информации. На этой стадии первоначальное средство в значительной степени становится неуместным; оно может нести в себе письменные слова на электронной перекидной стойке («доске оригинала»), произнесенные слова, записанные как «голосовая почта», или бланк заявления, переданного через цифровой сканер. Как только содержание этих сообщений преобразуется в двоичный код, его можно хранить, с ним можно манипулировать, его можно передавать куда угодно по рабочей сети. Одним из результатов реализации этого преимущества является начавшееся исчезновение границ между индустриями копировальной техники и полиграфического (приводимого в действие программными средствами) оборудования.

На заре компьютеризации бизнеса все концентрировалось вокруг главного системного компьютера. Достижения сетевой технологии плюс, широко рекламируемые возможности Internet ведут к смещению акцентов на электронную связь работающую мгновенно доступную повсеместно.

В любом бизнесе приходится заниматься непрекращающейся «бумажной гонкой». Типовая страховая компания или правительственное агентство может обрабатывать более 2000 единиц входящей почты в день; кроме того, поддерживаются сотни тысяч полупостоянных файлов, содержащих детальные данные о клиентах и находящихся в работе проектах. Программное обеспечение рабочего потока уже сейчас может воплотить нереальные мечты о «безбумажном

офисе» в повседневную реальность. Оно комбинирует в себе технологии сканирования, описанные выше, с программным обеспечением обработки документов. Теоретически это открывает доступ ко всем преимуществам, которые может дать перевод документации в цифровое представление, включая:

- ускоренную обработку документов;

- снижение затрат на штат канцелярских работников;

- снижение затрат на материалы и хранение документации;

- сведение к минимуму канцелярских ошибок и ошибок «клавишного набора»;

- широкие возможности отслеживания и поиска документов;

- облегчение разделения и интеграции архивных данных.

Комбинация этих факторов должна привести к улучшению обслуживания потребителей и снижению цен. Первый шаг в деле настройки системы рабочего потока - детальный анализ рутинных и предвидимых процессов организации, таких как обработка счетов-фактур или переупорядочивание фондов. Затем программное обеспечение приводится в соответствие с потребительскими нуждами с целью создания версии, обеспечивающей автоматизацию процесса обработки. Многие канцелярские задачи вроде клавишного набора детальных данных о потребителе, архивации бумажных документов и проверки просроченных платежей могут быть упрощены. Цифровые сканеры используются для преобразования входящих «твердых оригиналов» (например, письма, отчета или формы) в электронный формат. На этой стадии каждый документ необходимо индексировать. Программное обеспечение индексирования создает базу данных с уникальной записью каждого документа, а последовательность индексных полей, таких как дата, составитель документа, тема или ключевые слова, дают людям возможность впоследствии находить их и восстанавливать в исходном виде.

Форма рабочего потока должна планироваться и внедряться методом «сверху вниз»; другими словами, она должна работать одинаково во всей организации. Однако значительная доля бумажной работы в бизнесе возникает в связи с не рутинными и «одиночными» проектами, такими как разработка новой продукции или проведение какого-то специального мероприятия. Такого рода деятельность может поддерживаться «неструктурированным рабочим потоком». Он в равной мере обладает возможностями своих структурированных собратьев, включая упор на цифровое преобразование информации и отправку документов коллегам по рабочей сети. Тем не менее, поскольку необходимо принимать в расчет и удовлетворять меняющиеся требования относительно небольшой группы лиц, систему неструктурированного рабочего потока должны разрабатывать сами пользователи методом «снизу вверх».

3.2. Групповая динамика

3.2.1. Группы, понятия, виды

Во всей цепи взаимосвязанных действий по управлению персоналом, начиная с приема сотрудника на работу и кончая уходом его из организации, от 50 до 80 % времени менеджеров тратится на групповые виды деятельности. Эффективность работы любого руководителя тесным образом связана с пониманием особенностей групповой работы и со способностью правильно действовать в качестве члена менеджерской группы и управлять собственной рабочей группой [33].

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

Большинство людей принадлежит к нескольким группам. Индивиды участвуют во многих группах: семейных, учебных, организационных, партийных, по интересам и т.д. Группа является естественной и неизбежной частью жизни человека. Существуют постоянные, временные и случайные группы.

Некоторые группы являются свободными. В них вступают по желанию. Другие имеют обязательный характер (появившись на свет, мы не выбираем семью, этническую группу или нацию).

Организация любого размера состоит из нескольких групп, главным образом из-за необходимости разделения труда. В больших организациях сотни и тысячи малых групп.

Стадии развития группы:

Формирование:

выработка целей и процедур работы;
налаживание отношений;
подчиненность;
знакомство и отработка ролей;
выяснение "стоимости" пребывания в группе.

Бурление:

обострение проблем, конфликты;
обострение чувств;
борьба за власть;
угнетение от эксплуатации группой;
требуется управление ситуацией.

Нормализация:

начинают думать о работе;
терпимость к другому, компромисс;
устанавливаются правила работы;
развитие сплоченности, сотрудничества;
развивается разделенная ответственность.

Работа:

роли приняты и поняты;
проявление "группового" эффекта;
развиваются нормы работы, культура;
взаимозависимость, взаимодействие.

Расформирование:

ропуск;
уход лидера;
исчезновение цели;
бюрократические трудности.

Формальные группы создаются по воле руководства для организации производственного процесса. Формальные группы характеризуются организованной структурой. Социальные отношения здесь носят безличный характер и осуществляются через предварительно определенные роли. Эти роли имеют тенденцию к формализации в соответствии с нормами, определяемыми внешней средой, культурой. Существуют три основных типа формальных групп:

- группа руководителей;
- производственные группы;
- комитеты.

Группа руководителя состоит из руководителей и его непосредственных подчиненных, которые в свою очередь могут быть руководителями групп. Пример такой группы – директор магазина и заведующие его отделами.

Производственные группы включают руководителя и его подчиненных, которые занимаются производственным процессом (мастер и рабочий, завотдела магазина и продавцы, руководители коммерческого отдела и коммерческие агенты).

Комитет представляет временное административное образование, в которое могут входить специалисты из различных отделов организаций. Руководитель может назначаться или выбираться. После окончания работы распускается.

Эффективное управление каждой формальной группой внутри организации имеет решающее значение. Эти взаимосвязанные группы представляют собой блоки, образующие организацию. Организация в целом в состоянии эффективно выполнять свои глобальные задачи только при условии, что задачи каждого из ее структурных подразделений согласованы таким образом, чтобы обеспечивать деятельность друг друга.

Кроме того, группа в целом влияет на поведение отдельной личности. Поэтому, чем лучше понимает руководитель специфику деятельности группы и факторы ее эффективности и чем лучше он владеет искусством эффективного управления группой, тем с большей вероятностью он сможет повысить производительность труда этого подразделения и организации в целом.

Наряду с формальными группами в каждой формальной организации существует сложное переплетение неформальных групп, которые образовались без вмешательства руководства.

Формальная организация создается по воле руководства, но как только она создана, она становится также и социальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не по предписаниям руководства. Из социальных взаимоотношений рождается множество дружественных групп, неформальных групп, которые все вместе представляют неформальную организацию.

Неформальные организации. Неформальные организации – это спонтанно образованная группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. У неформальной группы много общего с формальными организациями, в которые они оказываются вписанными. Неформальные организации также имеют иерархию лидеров и задач. В неформальной группе существуют личные социальные отношения, которые осуществляются в ролях, определяемых внутренней средой. Содержание этих ролей – результат взаимодействия внутри группы.

Основные причины вступления в неформальную группу:

принадлежность. Возможность принадлежать к группе и поддержка с ее стороны тесно связаны с удовлетворением сотрудника работой;

помощь. В любой организации существует множество неписаных правил, а также различных вопросов, которые помогают решить сотрудники и не обязательно обращаться к руководителю. Получение помощи от коллеги взаимопольно. В результате этого дающий ее приобретает престиж и самоуважение, а получающий – необходимое руководство к действию;

защита. Потребность в защите является важнейшей причиной вступления людей в различные группы. Эта защитная функция приобретает важное значение, когда начальству не доверяют;

общение. Принадлежность к неформальной группе позволяют иметь доступ к неформальному каналу поступления информации и слухов.

тесное общение и симпатия. Воздействие этого фактора связано со стремлением испытывать удовлетворение от более глубоких и частых контактов с одним человеком или группой.

Характеристика неформальных групп (организаций):

социальный контроль. Для того чтобы быть принятым группой и иметь в ней устойчивое положение личность должна соблюдать некоторые нормы. Каждая группа имеет правила относительно одежды, поведения, общения, видов

работы и т.д. Социальный контроль оказывает влияние и на достижение целей формальной организации;

сопротивление или поддержка нововведений. Изменения в организации могут представлять, по мнению группы угрозы деятельности и даже существования неформальной группы;

наличие неформальных лидеров. Такой лидер приобретает свое положение, добивается власти, применяет ее по отношению к другим членам группы, но, как правило, в соответствии с теми полномочиями, которые делегирует ему сама группа. Неформальный лидер имеет две функции: помощь группе в достижении ее целей; укрепление ее сплоченности.

Управление неформальной организации. В процессе своей деятельности в организации люди вступают во взаимодействие, которое способствует проявлению чувств – положительных и отрицательных эмоций в отношении друг друга. Эти эмоции влияют на то, как люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействие в будущем.

Основные способы привлечения неформальных групп к повышению эффективности деятельности организации:

признание существования неформальных групп;

заслушивание мнений членов и лидеров неформальных групп для снижения противодействия целям организации;

просчет возможных отрицательных воздействий на неформалов каких-либо мероприятий;

ослабление сопротивления переменами за счет разрешения группам участвовать в обслуживании и принятии решений;

выдача точной информации, что может препятствовать распространению слухов.

3.2.2. Факторы, влияющие на эффективность работы групп

Размер группы. Идеальная группа должна состоять из 3 – 9 человек (предпочтительное число 5). В случае увеличения размера группы общение между ее членами становится затруднительным, особенно по достижении согласия. Кроме того, это приводит к разделению группы на подгруппы.

Состав группы. Это степень сходства личности и точек зрения, подходов, которые проявляются при решении проблем. Рекомендуются, чтобы группа состояла из нескольких личностей, так как это сулит большую эффективность, чем наличие схожих точек зрения, благодаря чему появляется большее число вариантов решения и выбор решения, которое более качественно.

Групповые нормы. Нормы признаны подсказать членам группы какое поведение и какая работа от них ожидается. С этими нормами отдельная личность может рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку. Важнейшие групповые нормы:

гордость за организацию;
достижение целей;
прибыльность;
коллективный труд;
профессиональная подготовка;
отношение к нововведениям;
отношение к заказчикам и внутренним партнерам;
защита частности.

Сплоченность. Это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе в целом. Сплоченная группа хорошо работает, в ней меньше недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия, а производительность труда выше;

Групповое единomyслие – это тенденция подавления отдельной личности своих действий и взглядов, на какие – либо явления, чтобы не нарушать гармонию групп;

Конфликтность – это разнообразие мнений и позиций, что повышает вероятность споров и острых противоречий;

Статус членов группы. Включает несколько аспектов:

место в должностной иерархии;
название должности;
расположение кабинета;
образование;
социальные таланты;
информированность;
накопленный опыт.

Роли членов группы. Критическим фактором, определяющим эффективность работы группы, является поведение каждого из членов группы. Существуют две основных направленности ролей для создания для создания нормально работающей группы. Целевые роли распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их. Поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее созданию активной жизни и деятельности группы.

3.2.3. Типы поведения в группах

Целевые роли:

инициирование деятельности. Предложение новых идей, новых идей, новых решений, новых подходов или новой организации материала (информации);

поиск информации – разъяснение выдвинутой идеи, предложения, набор необходимой информации или фактов;

сбор мнений. Обращение к членам группы выразить свое отношение к обсуждаемым вопросам, прояснение идей или уточнение проблем;

предоставление информации. Подготовка и передача фактов или обобщений, применение собственного опыта к рассмотрению вопроса, иллюстрация каких-либо положений;

высказывание мнений. Подача суждения или позиции, касающейся какого-либо предложения, обязательно с его оценкой;

проработка – разъяснение, приведение примеров, развитие мысли, попытка проанализировать ситуацию;

координирование – разъяснение взаимосвязей между идеями, попытка суммировать предложение, интеграция деятельности различных подгрупп или групп;

обобщение – повторное перечисление предложений после окончания дискуссий.

Поддерживающие роли:

поощрение. Быть дружелюбным, душевным, отзывчивым по отношению к другим, хвала других за их идеи, положительная оценка плана членов группы в решении проблем;

обеспечение участия – создание обстановки, в которой каждый член группы может внести предложение;

установление критериев – установление норм, которыми должна руководствоваться группа на основании которых будет происходить оценка предложений, идей и напоминание группе о необходимости избегать решений, подходов, не согласующихся с групповыми критериями;

исполнительность – следование решениям группы, серьезные отношения к идеям других людей, которые составляют аудиторию во время групповых дискуссий;

выражение чувств группы – обобщение того, что было наработано группой как ощущение группы. Описание реакции членов группы на идеи и варианты решения проблемы.

Рекомендации для повышения эффективности групповых собраний.

Составление повестки дня и беглый просмотр ее ведущими членами группы перед началом собрания;

Обеспечение свободного обмена мнениями между членами группы для выявления различных позиций и точек зрения;

Использование способностей и возможностей всех членов организации, а также их компетентности, опыта, информированности;

Создание атмосферы доверия, чтобы члены группы не стеснялись, открыто и тактично комментировать точки зрения и идеи, которые они разделяют;

Рассмотрение конфликта как положительного фактора и стремление эффективно управлять им;

В конце собрания краткое суммирование проведенного обсуждения и определение программы действий, планов в свете принятых решений.

Борьба с единомыслием:

внушение членам групп, что они могут свободно сообщать любую информацию;

назначение одного члена группы на роль "адвоката дьявола" – человека, защищающего явно неправомерное дело или абсурдное предложение;

заслушивание различных точек зрения и критики также спокойно, как и конструктивные комментарии;

отделение усилий по генерированию идей от их оценки;

если на собрании присутствуют подчиненные, выслушивают сначала их идеи и мнения.

Комитеты и их роль внутри организаций:

Комитет – эта группа людей, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания.

Ситуация, когда управление с помощью комитетов является предпочтительней:

проблема требует большого опыта в какой-либо области деятельности, когда можно использовать членов комитета для принятия решений или консультирования;

предлагаемое решение может оказаться весьма не поощряемым и может вызвать недовольство членов коллектива;

коллективное принятие решений способствует привлечению подчиненных к участию в процессе принятия решения;

есть необходимость координировать работу разных подразделений организации;

нежелательно сосредотачивать всю власть в руках одного человека, а распределение полномочий между отдельными лицами для избежания ошибок и ослабления давления на руководство.

Недостатки комитетов:

отсутствие четкого описания прав и обязанностей;

потеря времени;

чрезмерные затраты;

единомыслие;

порождение посредственности.

3.2.4. Индивид и группа

Взаимодействие человека и группы всегда носит двусторонний характер: человек своим трудом, своими действиями способствует решению групповых задач, но и группа оказывает большое влияние на человека, помогая ему удовлетворять его потребности безопасности, любви, уважения, самовыражения, формирования личности, устранения беспокойств и т.п. В группах с хорошими взаимоотношениями, с активной внутригрупповой жизнью люди имеют лучшее здоровье и лучшую мораль, они лучше защищены от внешних воздействий и

работают эффективнее, чем люди, находящиеся в изолированном состоянии, либо же в "больных" группах, пораженных неразрешимыми конфликтами и нестабильностью. Группа защищает индивида, поддерживает его и обучает, как умению выполнять задачи, так и нормам и правилам поведения в группе.

Группа не только помогает человеку выживать и совершенствовать свои профессиональные качества, она меняет его поведение, делая человека зачастую существенно отличным от того, каким он был, когда находился вне группы. Эти воздействия группы на человека имеют много проявлений.

Во-первых, под общественным влиянием происходят изменения таких характеристик человека, как восприятие, мотивация, сфера внимания, система оценок и т.д. Человек расширяет сферу своего внимания за счет усиления внимания к интересам других членов группы. Его жизнь оказывается в зависимости от действий его коллег, и это существенно меняет его взгляд на себя, на свое место в окружении и на окружающих.

Во-вторых, в группе человек получает определенный относительный "вес". Группа не только распределяет задания и роли, но и определяет относительную позицию каждого. Члены группы могут делать совершенно одинаковую работу, но иметь при этом разный "вес" в группе. И это будет дополнительной существенной характеристикой для индивида, которой он не обладал и не мог обладать, находясь вне группы. Для многих членов группы эта характеристика может быть не менее важной, чем их формальная позиция.

В-третьих, группа помогает индивиду обрести новое видение своего "я". Человек начинает идентифицировать себя с группой, и это приводит к существенным изменениям в его мировосприятии, в понимании своего места в мире и своего предназначения.

В-четвертых, находясь в группе, участвуя в обсуждениях и выработке решений, человек может выдать предложения и идеи, которые он никогда не выдал бы, если бы осмысливал проблему в одиночку. Эффект воздействия на человека "мозговой атаки" существенно повышает его творческий потенциал.

В-пятых, отмечено, что в группе человек гораздо в большей мере склонен принимать риск, чем в ситуации, когда он действует один. В ряде случаев эта особенность изменения поведения человека является источником более активного и активного поведения людей в групповом окружении, чем, если бы они действовали в одиночку.

Неверно думать, что группа меняет человека так, как ей захочется. Часто многим воздействиям со стороны группы человек долго сопротивляется, многие воздействия он воспринимает только частично, некоторые он отрицает полностью. Процессы адаптации человека к группе и подстройки группы к человеку являются неоднозначными, сложными и зачастую достаточно длительными. Входя в группу, вступая во взаимодействие с групповым окружением, человек не только изменяется сам, но оказывает воздействие на группу, на других ее членов.

Находясь во взаимодействии с группой, человек пытается различными способами воздействовать на нее, вносить изменения в ее функционирование с тем, чтобы это было приемлемо для него, удобно ему и позволяло ему справляться со своими обязанностями. Естественно, и форма воздействия, и степень влияния человека на группу существенно зависят как от его личностных характеристик, его возможностей оказывать влияние, так и от характеристик группы. Человек обычно выражает свое отношение к группе с позиций того, что он считает. При этом его рассуждения всегда находятся в зависимости от той позиции, которую он занимает в группе, от выполняемой им роли, от возложенного на него задания и соответственно от того, какие цели и интересы он преследует сам лично.

Взаимодействие человека с группой может носить либо характер кооперации, либо слияния, либо конфликта. Для каждой формы взаимодействия может наблюдаться различная степень проявления. То есть, например, можно говорить о скрытом конфликте, о слабом конфликте или же о неразрешимом конфликте.

В случае кооперации между членом группы и группой устанавливаются доверительные и благожелательные отношения. Человек рассматривает цели группы как не противоречащие его целям, он готов к поиску путей улучшения взаимодействия, положительно, хотя и с переосмыслением собственных позиций, воспринимает решения группы и готов к поиску путей поддержания отношений с группой на взаимовыгодной основе.

При слиянии человека с группой наблюдается установление таких отношений между человеком и остальной частью группы, когда каждая из сторон рассматривает другую как органически единую с ней составляющую целого, являющегося группой. Человек строит свои цели исходя из целей группы, в значительной мере подчиняет свои интересы интересам группы и идентифицирует себя с группой. Группа, в свою очередь, также старается смотреть на индивида не как на исполнителя определенной роли, а как на полностью преданного группе человека. В этом случае группа берет на себя заботу о человеке, рассматривая его проблемы и трудности как свои, старается оказать ему содействие в решении не только производственных задач, но и в решении его личных проблем.

В случае конфликта наблюдаются противопоставление интересов человека и группы и борьба между ними за разрешение этого противоречия в свою пользу. Конфликты могут быть порождены двумя группами факторов: организационными факторами; эмоциональными факторами.

Первая группа факторов связана с различием во взглядах на цели, структуру, взаимоотношения, распределение ролей в группе и т.п. Если конфликт порожден этими факторами, то его относительно легко разрешить. Ко второй группе факторов относятся такие факторы, как недоверие человеку, чувство угрозы, страх, зависть, ненависть, злоба и т.п. Конфликты, порождаемые этими

факторами, слабо поддаются полному устранению. Конфликт между членом группы и группой неверно рассматривать только как неблагоприятное, негативное состояние отношений в группе. Оценка конфликта принципиально зависит от того, к каким последствиям для человека и группы он приводит. Если конфликт превращается в антагонистическое противоречие, разрешение которого носит разрушительный характер для человека или для группы, то такой конфликт должен быть отнесен к разряду нежелательных и отрицательных форм взаимоотношений человека и группы.

Часто конфликт в отношениях внутри группы носит позитивный характер. Конфликт может повысить мотивацию на достижение целей, вызвать дополнительную энергию к действию, вывести группу из устойчивого пассивного состояния. Он может привести к лучшему пониманию отношений и позиций в группе, к уяснению членами их роли и места в группе, к более четкому пониманию задач и характера деятельности группы. Конфликт может играть созидательную роль в деле поиска новых путей функционирования группы, поиска новых подходов к решению задач группы, в генерировании новых идей и соображений относительно того, как строить отношения между членами группы, и т.п. Он может привести к проявлению межличностных отношений, к выявлению отношений между отдельными членами группы, что в свою очередь может предотвратить возможное негативное обострение отношений в будущем.

3.2.5. Технологии реализации управленческих ролей

Все организации имеют некоторые общие характеристики, включая и необходимость управления. Неудивительно поэтому, что управленческая деятельность также имеет много общих характеристик. Проблемой классификации и систематизации этих характеристик занимались многие ученые, одним из которых был Г. Минцберг, который обобщил и выделил управленческие роли. Роль, по его определению, является "набором определённых поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности". При этом "отдельная личность может влиять на характер исполнения роли, но не на её содержание".

В своих работах Г. Минцберг выделяет 10 ролей, которые, по его мнению, принимают на себя управленцы в различные периоды деятельности и в разной степени интенсивности. Он классифицирует их в рамках трёх крупных категорий: межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решений. Как указывает Г. Минцберг, эти роли не могут быть независимы одна от другой. Наоборот, они взаимосвязаны и взаимодействуют для создания единого целого.

Межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействий с людьми. В данную категорию входят: **глава**, в рамки которого входит выполнение обычных обязан-

ностей правового или социального характера; **лидер**, являющийся ответственным за мотивацию и активизацию подчинённых и связанные с этим обязанности; **связующее звено**, обеспечивающий деятельность саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации.

Эти межличностные роли могут сделать руководителя пунктом сосредоточения информации, что даёт ему возможность одновременно заставляет его играть информационные роли и действовать в качестве центра обработки информации.

В категорию информационных ролей включаются: **приёмник информации**, осуществляющий поиск разнообразной информации, которую в зависимости от обстоятельств использует в интересах своего дела; **распространитель информации**, передающий информацию, полученную из внешних источников или от других подчинённых, членам организации; **представитель**, передающий информацию для внешних контактов относительно планов, политики, действий, результатов работы организации.

Принимая на себя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть управленческие роли, связанные с принятием решений: **распределитель ресурсов**, т.е. передающий различные средства и ресурсы организации; **устраняющий нарушения**, корректирующий действия организации в период неожиданных событий; **ведущий переговоры**, представляющий организацию на всех значительных и важных переговорах; **инициатор**, ищущий новые возможности для организации, разрабатывающий и запускающий проекты по совершенствованию деятельности организации.

Все эти 10 ролей, взятые вместе, определяют объём и содержание работы управленца независимо от характера конкретной организации.

Анализ Г. Минцберга о содержании управленческой работы является полезным объяснением того, чем занимается руководитель.

В процессе своей деятельности каждый член организации сталкивается с людьми и, общаясь с ними, играет определенную роль. Дадим краткую характеристику каждой роли.

Глава - человек, обладающий наибольшей властью в организации. Он пользуется уважением и доверием коллектива. Типичная должность - руководитель организации.

Лидер - человек, способный воздействовать на людей, побудить их к достижению общей или своей личной цели. Он ответственен за мотивацию и активизацию подчинённых, набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности. Должность - работа с людьми (начальник отдела).

Связующее звено - посредник при столкновении интересов различных групп, уровней организации. Обеспечивает деятельность специалистов, которые предоставляют информацию и оказывают услуги. Должности - председатель профсоюза, заместитель директора, менеджер.

Получатель информации - исследует и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую, понимая организацию и внешние условия, выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию. Должности - диспетчер, работник отдела связей с внешними организациями.

Распределитель информации - передает информацию членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации. Должность – работник отдела информации.

Представитель - человек, представляющий и защищающий интересы организации. Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли. Должности – начальник отдела маркетинга, менеджер-маркетолог...

Инициатор - катализирующий необходимые для развития фирмы процессы (инновационные, конструктивные конфликты). Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает "проекты по совершенствованию", приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов. Должности – стратегический или инновационный менеджер.

Устраняющий нарушения - отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений. Должности - руководитель соответствующих временных структур, антикризисный управляющий.

Распределитель ресурсов - отвечающий за эффективное распределение ресурсов, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации. Должность – главный экономист.

Ведущий переговоры - ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах. Человек, способный соблюдать четкую позицию, противостоять внешнему воздействию. Должности - менеджер по продажам, работники отдела сбыта.

Каждая роль имеет определенную технологию реализации - совокупность процедур, операций, выполняемых специалистом или руководителем в определенной последовательности.

Следует учитывать, что роль - характеристика процедурная, операционная, иногда неформальная, а в деятельности специалиста на поверхность выступают функциональные обязанности или должность. Существует ли взаимосвязь между должностью и ролью? Ответ очевиден: работник просто не сможет хорошо выполнять свои обязанности, не имея способностей выполнять многие процедуры из разных ролей. Отсюда можно сделать вывод: каждой должности соответствует определенная управленческая роль или, точнее, несколько ролей, смешанных в определенной пропорции. Проведя соответствующие исследова-

ния (наблюдая за количеством рабочего времени, затрачиваемого на выполнение каждой роли в рамках должности), можно определить содержание должности с точки зрения ролей.

Исходя из этого, при определении компетенции того или иного специалиста, следует знать его способность выполнять роли, составляющие ту или иную должность. Эти способности, с одной стороны, можно оценить, с другой - развить и связать.

Оценить ролевые способности можно в условиях, максимально приближенных к реальным. Эти условия можно воспроизвести с помощью интенсивных технологий обучения (ИТО), в частности, имитационных, ролевых, ситуационных игр, организационных, социально-психологических тренингов, профессиональных тестов [10].

Использование ИТО для определения и развития ролевых способностей позволяет вывести специалиста на более высокий уровень профессионализма. Тренинговые и игровые ситуации могут показать неспособность специалиста выполнять какую-либо роль, и, следовательно, необходимость обучения этим навыкам, развития в нем соответствующих способностей. В тоже время эти ситуации могут помочь выявить скрытые возможности специалиста в выполнении им определенной роли и позволят использовать трудовые ресурсы организации с большей пользой.

В результате проведения этих исследований каждый человек займет "свое" место в организации, что будет способствовать всемерному развитию его способностей, а также улучшит социально - психологический климат в коллективе, повысит удовлетворенность трудом, и, как следствие, мотивацию и производительность труда.

При построении технологии управленческих ролей необходимо учитывать то обстоятельство, что роли являются процессуальным состоянием человека. Роли не имеют явно выраженного начала и конца, они плавно трансформируются из одной в другую при стечении определенных обстоятельств. Иногда в поведении специалиста присутствуют сразу несколько управленческих ролей, преобладающая роль является доминантной.

В технологии управленческих ролей следует выделять целевой, поддерживающий (атрибутивный), функциональный блоки.

Целевой блок определяет цели управленческой роли, показывает назначение определенного типа поведения человека. Формирование целей позволяет точно определить движущие мотивы личности.

Атрибутивный блок устанавливает параметры личности, которыми должен обладать человек, играющий определенную роль. Набор атрибутов является динамической переменной и изменяется в соответствии с приоритетными функциями роли в каждый момент времени.

Функциональный блок определяет непосредственно те функции и процедуры, выполнение которых подразумевает данная управленческая роль. Функ-

ции имеют чрезвычайно сложные взаимосвязи между собой, а также с входными и выходными параметрами роли, образующимися индивидуальным образом в каждой конкретной ситуации.

Рассматривая эволюцию управления организаций, можно заметить и проследить рост значимости социального фактора в менеджменте.

Анализ социальной и психологической структуры личности показывает обусловленность деятельности личности не только внешними факторами, но и внутренними личностными — социально-психологическими и моральными установками, всем внутренним духовным миром. В связи с этим сейчас появляется задача более детального анализа деятельностной сущности личности, которая проявляется, прежде всего, в выполнении личностью различных социальных функций, что имеет не только теоретическое, но и практическое значение.

В научной литературе утвердилось мнение, что специальной социологической теорией личности является ролевая концепция, в понятийном аппарате которой ведущими выступают «социальный статус» и связанные с ним требования или «ролевые предписания».

3.2.6. Социальные роли

Понятие «социальная роль» было выработано в начале XX в. в работах Э. Дюркгейма, М. Вебера, позднее - Т. Парсонса, Т. Шибутани, Р. Липтона и др. В дальнейшем оно получило отражение в различных социологических построениях, прежде всего в функционалистских и интеракционистских. В последнем случае имеются в виду конвенциональные межличностные роли. В функциональном понимании определение социальной роли дано Р. Липтоном через статусные позиции, права и обязанности личности.

Широко используется это понятие в концепциях, отождествляющих жизненные ситуации с игрой и сводящие деятельность человека к разыгрыванию определённых стандартных ролей в стандартных ситуациях. Понятия «социальная роль» и «игра» отражают определённые типовые жизненные ситуации.

Различают (например, Т. Шибутани) два типа социальных ролей - конвенциональные и межличностные. Первые означают предписанный образец поведения, которое ожидается и требуется от человека в данной ситуации. Вторые определяются взаимодействием людей друг с другом. Каждый человек, по мнению Т. Шибутани, играет какую-то роль, поэтому именно роль, а не сам человек, является той единицей, которая подлежит изучению. В соответствии с исходными положениями автор различает «играние роли» и «принятие роли».

Под игранием роли понимается организация поведения в соответствии с групповыми нормами, а под принятием роли - требование к действующему лицу, чтобы оно всегда представляло себя на месте другого человека. В соответствии с этим предлагается следующий способ разрешения жизненных конфликтов и противоречий: «Сложное приспособление возможно благодаря тому, что,

понимая роль других, человек может представить себя, как они будут реагировать на то, что он делает или собирается делать, но чтобы понять это, участник должен представить самого себя в положении другого».

Конфликты и противоречия между людьми нередко являются результатом непонимания ими ролей друг друга. Для преодоления такого непонимания и, соответственно, предотвращения конфликтов и противоречий необходимо осознание взаимных прав и обязанностей по отношению друг к другу.

Наиболее известной отечественной социально-ролевой теорией является теория Л.И. Божович [6]. Она исходила из того, что человек занимает в обществе определённую позицию или должность, а с ней непременно связана совокупность прав и обязанностей.

Исходя из этого, можно представить систему взаимодействующих должностей или позиций, а позицию - как структурно оформленную единицу. Роль в такой интерпретации означает совокупность действий, которые производит субъект для реализации занимаемой им позиции.

Структура общества с позиции ролевых функций непосредственно связана с организацией как формой социальной общности.

Данная проблема представляет большое практическое значение. Разграничение управленческих ролей (набором определённых поведенческих правил, «процедур», соответствующих конкретной организации или должности) - это достаточно сложная задача, которую приходится решать в процессе управления, так как создать идеальную систему, в которой бы выполнялись определённые, строгие рамки действий, невозможно.

Каждая должность включает в себя зачастую несколько управленческих ролей, и от того, как выполняет специалист каждую из ролей, зависит благосостояние организации. Но каждая роль - процесс технологический, и каждый из управленцев должен отдавать себе отчёт в том, что он умеет делать и его специалисты (в достаточных рамках), а что нет, так как они могут влиять на характер исполнения роли, но не на её содержание. Исходя из этого, необходимо строить отношение к той или иной должности, а, следовательно, и работать там, где умения сотрудника раскроются в полной мере. Процесс этот очень сложный, а порой и долговременный, но результат, который можно получить от оптимального использования ролевых качеств будет более высоким.

Выстраивая общую схему уровней управления организации, необходимо говорить об уровне ролевых характеристик или об их общей значимости для организации. Большинство ролей управленцев различного уровня совпадают и переплетаются, но, несмотря на это каждая из таких ролей имеет свой определённый вес. Сопоставляя их в процентном эквиваленте, надо большее внимание отводить ролевым функциям руководителей более низшего уровня (руководители более мелких подразделений), порядка 60%, так как их ролевой вклад носит более законченный характер.

Основанием для ролевых функций низшего звена служат ролевые функции управленцев среднего звена (руководители отделов), их около 30%, но эти роли носят более расплывчатый характер. Говоря об управленцах высшего звена, необходимо отметить, что их деятельность не имеет чёткого завершения, они находятся в постоянном движении и не могут в полной мере контролировать весь ход событий в общеорганизационной структуре. Поэтому их вклад, оценивающийся в 10% является наиболее показательным для всей организации, так как является отправной точкой для других управленцев. К тому же высшему руководству принадлежит ряд ролей являющихся только их прерогативой, и именно они ставят занимаемую ими должность на более высокую ступень, ступень институционального уровня.

3.3. Конфликтология

3.3.1. Общие положения

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

Конфликт возникает часто в ситуациях, когда в процессе достижения цели сталкиваются интересы различных людей или социальных групп. Дело заключается в том, что в стремлении добиться поставленной цели, каждый индивид осознанно или неосознанно формирует в глубинах своей психики положительный исход той или иной деятельности. И когда кто-то или что-то препятствует осуществлению данного намерения, порождается явление фрустрации, вызывающее какую-то форму конфликтного состояния.

Обычно под **фрустрацией** понимают один из видов психической дезорганизации личности, вызванной субъективным восприятием препятствия на пути к цели. Такие препятствия различаются по силе, но оно всегда социальны по своей природе. Если препятствия преодолимые, столкнувшись с ними, личность применяет тактику обхода, и достигает цели своих устремлений, фрустрация здесь не возникает. Если же личность встречается с непреодолимыми препятствиями, картина меняется. Бывает, что ситуация здесь позволяет найти новую цель деятельности, тогда также дело обходится без фрустрации. Явление фрустрации порождается в том случае, если блокируются все возможные пути к достижению цели.

Итак, психологической подоплекой конфликта выступает фрустрация, проявляющаяся в виде дезорганизации внутреннего состояния личности на социальное препятствие к достижению цели. Но есть другой не менее значимый подтекст конфликта, в частности, покушение на чувство собственного достоинства личности, человеческое "Я". Этот подтекст появляется в системе межличностного общения, в производственной обстановке, при проведении массовых мероприятий. Обычно - это разносы начальства, различного рода колкости юмористов, проработка людей на коллективных мероприятиях. Опросы и наблюдения показывают, что нередко в качестве подтекста выступает бестактная критика. Хотя известно, что критика - жизненно полезна и необходима. Причиной же конфликта она становится лишь потому, что теряет свои основные черты - заботу об общем деле и гласность. Критика при отсутствии гласности воспринимается людьми без всякого энтузиазма, она порождает у них реакции защиты, а потому обычно ведет к стрессам. Однако в любых ситуациях фрустрации критикуемый видит "виновника зла", против которого начинает вести психологическую, нередко и физическую борьбу.

Конфликт проявляется в виде специфических реакций людей друг на друга - это ситуация, в которой сталкиваются несовпадающие интересы одного или нескольких участников, причем пути и методы достижения своих целей у них различны.

Говоря о конфликтах в деловом мире, следует указать два вида экстремальных ситуаций: остроконфликтная и провоцирующая. Для первой, которая возникает особенно часто, характерны скоротечное возникновение или проявление конфликта, высокий накал эмоций и чувств. Провоцирующая ситуация в деловых отношениях - достаточно редкое явление, проявляет себя в явной или скрытой форме, когда делаются попытки компрометации кого-либо из деловых партнеров или искусственно создаются трудности для осуществления конкретных деловых функций.

Конфликт в той или иной степени своего проявления имеет место почти в каждой встрече или беседе, но особенно часто создается конфликтная ситуация во время ведения коммерческих переговоров. Конфликты не антагонистические противоречия: они реально преодолимы. Необходимо только терпение и настойчивость. Наличие этих двух качеств - обязательное условие их преодоления. Поэтому не стоит драматизировать деловые конфликтные ситуации и критически настраивать на них участников. Однако каждое предприятие должно быть готово к встрече неожиданностей такого рода, знать причины, их породившие, а также владеть "техникой" преодоления и профилактики возникающих разногласий на уровне межличностного общения. Конфликты нельзя оставлять без внимания. Здесь уместна аналогия конфликта с пожаром: и тот и другой легче предотвратить, чем тушить. В обоих случаях фактор времени может оказаться решающим, т. к. конфликт и пожар страшны своим разрастанием, которое происходит обычно по схеме (рис. 3.6):

Это объясняется тем, что участники конфликта ищут поддержки у других, особенно стараются привлечь на свою сторону руководителя. Исходный конфликт обрастает новыми участниками. При этом эмоции все время нарастают. Это свидетельствует о том, что, получив информацию о конфликте необходимо действовать, а не ждать его разрастания. Однако конфликты носят не только отрицательный, но и положительный характер.

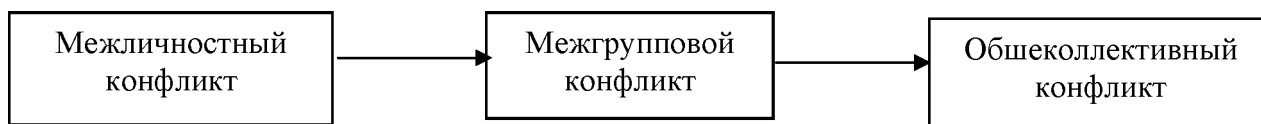


Рис. 3.6. Схема разрастания конфликта

Слово "конфликт" обычно воспринимается людьми с негативных позиций. Многие современные авторы считают, что конфликты в организациях не только невозможны, но иногда и желательны, это не обязательно негативное явление. Если конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает найти большее число альтернатив, лучше осознать цели организации, делает процесс принятия решения группой более эффективным, дает возможность самореализации отдельной личности, а порой помогает сделать многое из того, что кажется невозможным в обычных условиях, то такой конфликт называется функциональным и ведет к повышению эффективности организации. Если же в результате конфликта не происходит достижения целей организации в целом и удовлетворение потребностей отдельной личности, то такой конфликт носит название дисфункциональный и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Также конфликты бывают открытыми и скрытыми. Первые лежат на поверхности, а вторые спрятаны за ширму благоприятных отношений. Скрытые конфликты можно распознать лишь по косвенным проявлениям. Руководителю трудового коллектива нужно иметь представление о признаках конфликтных ситуаций на производстве.

Наиболее характерными признаками конфликтной ситуации в коллективах являются:

- установление фактов унижения достоинства личности в официальной или неофициальной обстановке;

- резкое изменение в отношении к деятельности (функциональным обязанностям);

- уклонение от выполнения указаний, распоряжений непосредственных (вышестоящих) начальников;

- обоюдное или одностороннее словесное или физическое оскорбление;

- замкнутость, уединение, подавленность отдельных лиц в условиях деятельности;

- формальная постановка работы по управлению персоналом;

негативные суждения об окружающей обстановке, о жизни и деятельности сослуживцев и должностных лиц.

Условиями, определенным образом, влияющими на возникновение конфликтных ситуаций в организациях, также могут быть:

искусственно сохраняющиеся в группах отрицательные бытовые, национальные и иные обычаи и традиции, которые могут привноситься отдельными членами коллектива и навязчиво культивироваться;

недостатки в организации труда и быта членов трудового коллектива и членов их семей;

преобладание в коллективе аморальных, безнравственных отношений между отдельными членами коллектива, как по "вертикали", так и по "горизонтали", которые могут складываться в силу неблагоприятного подбора людей и других субъективных причин;

недоверие начальника к подчиненным, выражающееся в излишней опеке и подмене подчиненных при выполнении ими своих обязанностей;

предвзятое отношение начальника к подчиненному и наоборот;

снисходительное отношение отдельных начальников к подчиненным. Оно чаще всего выражается в терпимости и всепрощении недостатков у так называемых "незаменимых активистов", например, участников спортивных состязаний, художественной самодеятельности и т. п.;

наличие в трудовом коллективе неофициальных микро-групп с отрицательной направленностью. В основе таких групп лежит, как правило, стремление отдельных членов коллектива к уклонению от общественной работы, недовольство высокой требовательностью руководителя, личные симпатии, антипатии, привязанности и т. п.

3.3.2. Типы конфликтов

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже могут быть желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число трудностей и проблем. Это делает процесс принятия решения группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на эти документы проходит до их фактического исполнения.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации.

В социальной психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Так, например, конфликт может быть внутриличностным (между родственными симпатиями и чувством служебного долга руководителя); межличностными (между руководителем и его заместителем по поводу должности, премии между сотрудниками); между личностью и организацией, в которую она входит, между организациями или группами одного или раз личного статуса.

Возможны также классификации конфликтов по горизонтали (между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг к другу), по вертикали (между людьми, находящимися в подчинении друг к другу) и смешанные, в которых представлены и те, и другие. Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70-80 % от всех остальных. Они также наиболее нежелательны для руководителя, так как в них он как бы "связан по рукам и ногам". Дело в том, что в этом случае каждое действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта.

В зависимости от того, разыгрывается ли конфликт внутри одной личности или между различными лицами, группами лиц или системами, говорят об интраперсональных или интерперсональных конфликтах (табл. 3.1).

Интраперсональный конфликт может включать:

стремление индивидуума к осуществлению нескольких конкурирующих желаний (конфликты желаний), например, стремление к профессиональному совершенствованию и забота о семье;

избегание двух нежелательных результатов (конфликты аверсий), например, несправедливое увольнение сотрудника или угроза собственному положению;

страх перед исполнением желания из-за отрицательных сопутствующих обстоятельств (конфликт желания и аверсии), например, карьера ценой ущерба для коллеги.

Интраперсональные конфликты индивидуумы в большинстве случаев могут разрешить, переживая сами с собой или обсуждая со своими доверенными людьми; они представляют собой больше психологическую проблему, чем проблему экономики организации. Тем не менее менеджеры должны принимать во внимание конфликты этого рода в рамках руководства персоналом или неформальных контактов.

Виды конфликтов

ИНТРАПЕРСОНАЛЬНЫЕ (СОЦИАЛЬНЫЕ) КОНФЛИКТЫ				ИНТЕРПЕРСОНАЛЬНЫЕ (ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ) КОНФЛИКТЫ			
конфликты желаний	конфликты аверсий	конфликты между желаниями и аверсиями	межличностные конфликты	групповые конфликты		системные конфликты	
				внутригрупповые	межгрупповые	учрежденческие	внешние

Интерперсональные (социальные) конфликты - это конфликты, которые разыгрываются между:

лицами (интериндивидуальные конфликты), например, между сотрудниками или между менеджерами и сотрудниками, интрагрупповые конфликты, например, конфликты между менеджерами из-за возможностей продвижения;

группами (интергрупповые конфликты), например, между менеджерами предприятия и представительным органом работающих по найму;

системами или подсистемами (учрежденческие или системные конфликты), например, между отдельными предприятиями концерна, отраслевыми предприятиями, филиалами или внешний конфликт между предприятием и его окружением, например, муниципалитетом, общиной или гражданской инициативой [42].

В теории менеджмента говорят о четырех видах конфликтов:

Внутриличностный конфликт имеет различные формы. Одна из распространенных форм - ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должны быть результаты его деятельности. Конфликт возникает, когда требуются взаимоисключающие результаты. Другая форма внутриличностного конфликта - это противоречие между производственными требованиями, с одной стороны, и личностными потребностями и ценностями, с другой. Этот конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

Межличностный конфликт в организациях является самым распространенным. Проявляется он по-разному. Например, как борьба руководителей различных структурных и функциональных подразделений за ограниченные ресурсы, рабочую силу, капиталовложения и инвестиции, время использования оборудования, одобрение проекта и т. п., или конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии. Другая форма проявления межличностного конфликта - столкновение личностей, обладающих различны-

ми чертами характера, темперамента, ценностными ориентациями, которые в силу противоположных целей не в состоянии ладить друг с другом.

Конфликт между личностью и группой. Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки, присущие конкретно только им. Каждый член группы должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Конфликт возникает, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, а также, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Конфликт между личностью и группой может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя, между необходимостью обеспечить соответствующую производительность и соблюдать "правила" организации. Например, руководитель, вынужден принимать дисциплинарные меры, которые непопулярны у подчиненных. В свою очередь, подчиненные могут изменить отношение к руководителю, дестабилизируя обстановку, что может выразиться в снижении производительности.

Межгрупповой конфликт возникает в организациях, состоящих из множества формальных и неформальных групп. Поскольку у различных групп существуют отличные друг от друга цели, неизбежны конфликты даже в самых эффективных организациях. Например, конфликт между структурой маркетинга и структурой производства на предприятии, или разногласия между линейным и штабным персоналом. Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться "рассчитываться" с ним снижением производительности.

По сфере возникновения и развития конфликты можно классифицировать следующим образом.

Конфликты делового ("инструментального") характера могут быть вызваны многими причинами: неясные приоритеты или отсутствие консенсуса относительно приоритетов; отсутствие взаимопонимания и недоразумения, неадекватная коммунибельность; неловкость в подходе к проблемам; недостаточный обмен идеями и мнениями и недостаточная их координация; неясное разделение задач.

Конфликты социо-эмоционального характера могут быть связаны с предубеждениями против имиджа определенного лица, который он культивирует, а также с вопросами признания и доверия. Часто предметом конфликта становятся обязательство по отождествлению с группами, институтами и символами, а также система ценностей определенного лица. Конфликты могут быть связаны с личными отношениями, т.е. с взаимодействием людей и возникающими при этом реакциями, включая сильные негативные чувства.

Конфликты, связанные с ведением переговоров, происходят при распределении ограниченных ресурсов (деньги, оборудование, площадь, интересные задачи, автоматизация и др.). При этом каждая сторона старается добиться большей выгоды для себя.

Конфликты, связанные с отношениями силы и зависимости, проявляются в виде соперничества за усиление своей стратегической позиции. При отношениях "горизонтального" характера они проявляются в виде соперничества, при отношениях "вертикального" характера - в виде сопротивления низшего звена высшему, "сопротивления изменению" и борьбы низшего звена за большую автономию и против чрезмерного контроля.

Конфликты, связанные с социо-эмоциональными отношениями, требуют усиление способности к пониманию у обеих сторон или установление и систематическое наращивание взаимного доверия и признания.

Конфликты, возникающие при силовых отношениях, требуют иного подхода. Силовой тип, как правило, не детерминирует содержание конфликта, однако он детерминирует рамки, в которых его следует разрешать. Иногда оказывается необходимым изменять силовой баланс перед рассмотрением других типов конфликта, например, если стороны пребывают в состоянии постоянных разногласий относительно разделения своих задач вследствие отсутствия центральной власти.

По распределению между сторонами потерь и выигрышей конфликты можно разделить на симметричные и асимметричные. В первом случае, они распределяются поровну; во втором, одни выигрывают или теряют существенно больше, чем другие.

Предметами конфликтов могут быть различные оценки, роли, представления об отношениях обмена, о компетенциях и предпочтительных действиях.

Участниками конфликтных отношений могут быть все внутренние или внешние участники деятельности, т. е., например, менеджеры, сотрудники, клиенты, поставщики, союзы и т. д.

Выделяются шесть типов "конфликтных" личностей, которые вольно или невольно провоцируют дополнительные столкновения с окружающими. К ним относятся:

демонстративные, стремящиеся быть в центре внимания, являющиеся инициаторами споров, в которых проявляют излишние эмоции;

ригидные, обладающие завышенной самооценкой, не считающиеся с мнением других, некритически относящиеся к своим поступкам, болезненно обидчивые, склонные вымещать зло на окружающих;

неуправляемые, отличающиеся импульсивностью, агрессивностью, непредсказуемостью поведения, слабым самоконтролем;

сверхточные, характеризующиеся излишней требовательностью, мнительностью, подозрительностью, мелочностью;

целенаправленно конфликтные, рассматривающие конфликт как средство достижения собственных целей, склонные манипулировать окружающими в своих интересах;

бесконфликтные, которые своим стремлением всем угодить только создают новые конфликты.

Итак, есть участники конфликта, есть неделимый предмет конфликта. Если сюда добавить претензии оппонентов на единоличное обладание объектом конфликта, то эти три составляющие образуют конфликтную ситуацию. Но конфликтная ситуация - это еще не конфликт. Она может существовать сколь угодно долго, а конфликт так и не наступит, если не будет инцидента, т.е. действия со стороны одного из оппонентов, направленного на овладение объектом конфликта. А конфликтная ситуация плюс инцидент – это уже и есть конфликт.

3.3.3. Причины возникновения конфликтов

Конфликт в деловом мире вызывается различными причинами и протекает при различных обстоятельствах. Чаще всего он вызывается нарушением или несоблюдением норм деловой этики или возникает в результате столкновения противоположных мнений, несовместимых ценностей, различных оценок и подходов.

Конфликты ценностных ориентаций обычно возникают непредвиденно, стихийно. Чаще всего "пищу" им дают отрицательные оценки, носящие критический характер. Поэтому такие оценки лучше не делать, а если и делать, то очень осторожно. Американский психолог Дейл Карнеги утверждает, что критика является той "опасной искрой, которая может вызвать взрыв пороховом погребе гордости". "Вместо того, чтобы осуждать людей их нужно понять: попытаться представить, почему они поступают именно так, а не иначе. Это намного полезнее и интереснее, чем заниматься критикой". В условиях конфликтной ситуации, связанной с критикой действий собеседника, главное не потерять внутреннего самообладания, сразу же прекратить критику, постараться объективно оценить истинные причины, вызвавшие недовольство, и любым способом смягчить напряженную ситуацию, а дальше, как говорится, "дело техники", т. е. уметь использовать свои этические знания, выдержку, такт.

Существенно способствуют созданию конфликтных ситуаций неправильные манеры поведения и различные дурные привычки. Поэтому следует в присутствии собеседника избегать таких типичных ошибок как, например, сидеть развалясь в кресле, раскачиваясь на стуле, сидеть на самом кончике стула, класть ногу на ногу, качать ногой во время разговора, следует постоянно держать под контролем свои руки. Установлено, что собеседника смущает и очень раздражает, когда его коллега начинает непроизвольно "барабанить" пальцами по столу или нетерпеливо постукивать по нему различными посторонними предметами. Большой заряд конфликтности несут ситуации, которые возникают вследствие нарушения норм делового этикета, при добродушной бесцеремонности в деловом разговоре. Сюда же следует отнести повышенную категоричность суждений, неоправданную и всегда неуместную в деловых взаимоотношениях, морализаторство, частое перебивание в процессе беседы. Такие, ка-

залось бы "мелочи жизни" всегда воспринимаются в несколько преувеличенном виде и очень легко могут перерасти в конфликт.

Допустима классификация конфликтов также по характеру вызвавших их причин. Перечислить все причины возникновения конфликтов не представляется возможным. Но в целом они вызываются следующими тремя группами причин:

трудовым процессом;

психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, т.е. их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действия руководителя, плохой психологической коммуникацией и т. д.;

личностным своеобразием членов группы. Например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью и т. д.

В качестве примера можно взять наиболее распространенные причины возникновения конфликтов в организациях.

Стремление подчинять. Под этим подразумеваются попытки организаций расширить сферу своих полномочий. Это может привести к увеличению размеров организаций: растет количество должностей, следовательно, повышаются шансы продвижения по службе. Члены подразделений организации обычно отождествляют себя со своим подразделением и его деятельностью. Они рассуждают с позиций максимального достижения целей своего подразделения и не думают о том, какие еще цели можно было бы достичь, если бы они сэкономили дефицитные ресурсы организации. Поэтому, когда составляется смета, каждое подразделение старается добиться максимально возможных средств.

Различие исходных позиций. Две взаимодействующие группы могут вступить в конфликт просто потому, что они находятся на разных исходных позициях. Такие конфликты могут возникать из-за разных жизненных ценностей или трудностей в общении, возникающих из-за разницы в образовании и, следовательно, во взглядах и лексике. В рамках одной унитарной организации, скажем у экономического сектора, есть трудности в общении с юридическим отделом, потому что они плохо понимают друг друга: экономистов обучали чистой науке, а в подготовке юристов упор делался на мораль и традиции. Точно так же у сотрудников оперативного подразделения будут затруднены в общении со специалистами отдела кадров, занимающимися штатным расписанием, или с финансистами-аналитиками.

Различие в групповой идентификации. Помимо различий в исходных позициях межгрупповой конфликт может возникнуть просто в силу различия групповой идентификации. Каждая группа склонна считать свои функции более важными для организации, чем функции других групп, т. е. члены подразделений организации склонны идентифицировать себя со своим подразделением. Конфликты, вызванные различием идентификации, часто наблюдаются в учреждениях социального обеспечения. Работники, имеющие непосредственные

контакты с подчиненными, обычно ориентированы на их нужды, в то же время бухгалтерские и аудиторские работники ориентированы на налогоплательщиков.

Распределение ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получают меньшую долю от общего количества. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта. Некоторые типы организационных структур и отношений как способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Определенные типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Возможность конфликта также велика в функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание, в основном, своей собственной области специализации. В организациях, где основой организационной схемы являются отделы, руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальству более высокого уровня, тем самым, уменьшая возможность конфликта, который возникает по чисто структурным причинам.

Различия в целях. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации.

Различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно делать то, что ему говорят.

Различия в манере поведения и жизненном опыте. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Встречаются люди, ко-

торые постоянно проявляют агрессивность и враждебность, и, которые готовы оспаривать каждое слово. И вот такие ершистые личности создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтами. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, - неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникать или усугубляться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

Кроме того, причины вызывающие конфликты могут быть объективными (от людей независимыми) и субъективными (рис. 3.7).

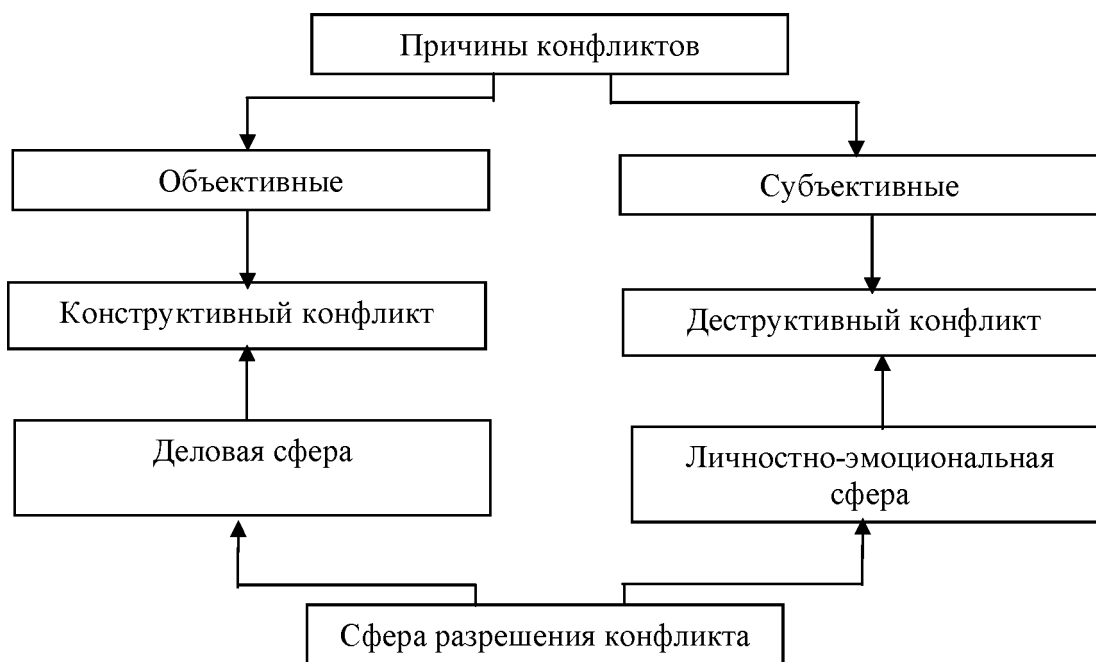


Рис. 3.7. Взаимосвязь причин, характера и сферы разрешения конфликтов

Причины конструктивных конфликтов (обычно это недостатки в организации труда):

санитарно-гигиенические (освещенность, влажность, температура, вибрация, изучение);

психофизиологические (эмоциональная, нервно-психическая, физиологическая нагрузка, монотонность труда);

эстетические (архитектурно-строительное оформление, интерьер);

несовершенная система оплаты труда (например, продуктами);

недостатки в организации труда (режим труда и отдыха, простои, "штурмовщина");

сверхурочные задания;

упущения в технологии;

необеспеченность заданий ресурсами;

отсутствие четкости в распределении обязанностей (слишком расплывчатые или устаревшие должностные инструкции);

низкий уровень трудовой и исполнительской дисциплины;

конфликтные (способствующие возникновению конфликтов) организационные структуры.

Эти причины объективны. Их устранение в деловой сфере означают усовершенствование производства.

Причин деструктивных конфликтов (чаще всего это неправильные действия руководителя и подчиненного) может быть несколько.

Нарушение служебной этики:

всевозможные появления грубости, высокомерия, неуважительного отношения;

обман (явный и неявный), невыполнение обещаний;

нетерпимость к мнениям, отличным от собственного, зажим критики, ущемление прав подчиненного;

злоупотребление служебным положением;

поручение исполнителю "через голову" непосредственного руководителя;

утаивание информации (в т. ч. неосознанное), ставящее подчиненного в положение неопределенности;

критика, принижающая достоинства человека.

Нарушение трудового законодательства (как буквы, так и духа закона о труде):

попытки действовать самостоятельно, не считаясь с законами;

нарушение формальных процедур.

Несправедливая оценка руководителем подчиненных:

ошибки в применении поощрений и наказаний;

недостатки в распределении работ между исполнителями;

установление оклада, нарушающего баланс "вклад - оклад";

приглашение работника "со стороны", когда кандидаты на эту должность есть в самом коллективе;

болезненное отношение к авторитету подчиненного;

огольная или неконкретная критика группы подчиненного;
нечеткая формулировка заданий, в результате чего подчиненный думает: "Он сам не знает, чего хочет!", а начальник считает, что подчиненный бестолковый;
недооценка руководителем разъяснительной работы.

3.3.4. Предупреждение конфликта

Всем известно, что болезнь легче предупредить, чем лечить. Так и конфликты. Их зарождение надо уметь распознавать с самого начала. Если можно предположить возникновение неконструктивного конфликта, то можно заранее заблокировать те места, где они могут возникнуть, убрать те причины, которые могут привести к острым противостояниям. Большое значение для профилактики конфликта имеет четкая организация труда, бесперебойный режим работы, моральное удовлетворение работников. Конфликт легко предупредить в хорошо организованном коллективе. Чем сплоченнее коллектив, тем меньше возможности возникновения в нем неконструктивных конфликтов.

Конфликт в организации наделен воспитательной, организующей и мобилизующей возможностями. Его производственная и повседневная деятельность, непрерывно проводимая воспитательная работа формирует у членов коллектива духовную общность, мастерство, товарищество, солидарность и моральную устойчивость. Все это сплачивает людей, нормализуют взаимоотношения, устраняет конфликтные тенденции. В каждом коллективе имеются все условия для обеспечения здорового психологического климата, в принципе исключающего конфликты с негативной направленностью. В этом плане играет порой решающую роль руководитель трудового коллектива, осуществляющий организаторскую и воспитательную деятельность, которая включает следующие функции:

поддержание плановой, разумной организации повседневной деятельности в трудовом коллективе;

использование научных программ и методов изучения и оценки персонала;

постоянная индивидуальная работа с подчиненными, в особенности с теми, кто имеет конфликтную направленность;

плановый и дифференцированный подход к работе со всеми работниками;

создание и поддержание благоприятных межличностных отношений между отдельными членами коллектива;

внимательное изучение условий жизнедеятельности, как на работе, так и вне работы всех категорий работников.

Весьма важной предпосылкой предупреждения негативных явлений в трудовых коллективах является правильное использование и развитие руководителями коллектива критики и самоанализа поведения среди членов трудового коллектива. Критика и самоанализ, осуществляемые в условиях гласности, помогают устранять все то, что мешает людям успешно взаимодействовать, соз-

дает напряжение, порождает вражду. Здесь имеет большое значение учет особенностей поведения людей в конфликтных ситуациях и их тактика действий в условиях конфликта. Наблюдается две базовых тактики - соперничество и уступчивость. Однако в силу того, что большинство людей склонны проявлять бесконфликтную деятельность, выделяются три производственных тактики - уход, компромисс и сотрудничество.

Как свидетельствуют жизненные наблюдения, в любом коллективе есть разно полусные типы людей: одни из которых склонны придерживаться тактики соперничества, они являются носителями конфликтности; другие же придерживаются тактики уступчивости, а также ухода от конфликтных ситуаций.

Эти два типа людей, хотя они и имеют разные тактики поведения в конфликтной ситуации, тем не менее обнаруживают ряд сходных признаков поведения в т.ч.:

- обычно проигрывают в ситуациях борьбы и споров;
- выражают свою точку зрения извиняющимся тоном;
- считают, что проигрывают, если выразят несогласие с оппонентом;
- переживают, когда другие не понимают их доводов;
- избегают говорить о своем несогласии в глаза;
- воспринимают расхождения во мнениях очень эмоционально;
- считают, что в конфликтных ситуациях не следует "высовываться";
- часто стоят перед искушением уступить оппоненту;
- считают, что люди трудно переживают конфликтную ситуацию;
- никогда не действуют сгоряча.

В зависимости от рассмотренной глубины конфликта, для его разрешения конфликт применяют разные меры. В первом случае, прибегают, главным образом, к административным мерам. Во втором - к психологическим, а в третьем - к педагогическим.

Административные меры. Это, прежде всего, перемещения, организационные выводы, взыскания и наказания. Поскольку в своей основе административные меры уподоблены хирургическому инструменту; они должны применяться крайне осторожно, на нравственной основе, методически правильно. В противном случае конфликт не будет разрешен, он может даже обостриться.

Педагогические меры. Оказываются действенными в тех случаях, когда глубина конфликта оказывается небольшой. В ситуациях "служебного конфликта" меры могут обеспечить создание благоприятного фона для вовлечения в процесс нормализации обстановки сотрудников, с которыми взаимодействуют конфликтующие.

Психологические меры. Применяются во всех случаях разрешения конфликта, однако ведущими становятся в тех случаях, когда конфликтующие сами не в состоянии выйти из противоборства, хотя и желают этого - руководитель берет на себя роль консультанта. Применение психологических мер обуславливается фактором наличия у конфликтующих глубокой личностной дезор-

ганизации. Это явление выступает в самых разнообразных формах психологической защиты. Разрешение конфликтов неразрывно связано с управлением конфликтной ситуацией. Способы управления конфликтной ситуацией можно разделить на две категории: структурные и межличностные. Рассмотрим подробнее каждую из них.

Структурные методы. *Разъяснение требований к деятельности.* Одним из лучших средств, предотвращающих дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четкое определение политики, процедур и правил в организации. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы и для себя, и для того, чтобы подчиненные хорошо поняли, что ждут от них как в плане деятельности, так и в плане поведения.

Координационные и интеграционные механизмы. Один из самых распространенных механизмов - цепь команд. В управлении организацией очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские совещания. Исследования показывают, что организации, которые поддерживали необходимый для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого.

Общеорганизационные комплексные цели. Установление таких целей перед структурными подразделениями или группами сотрудников позволяет скоординировать действия для достижения общей цели, поскольку для эффективного осуществления таких целей требуется тесное взаимодействие и сотрудничество всего персонала организации. Идея, которая заложена в эти действия - направить усилия всех участников на достижение общей цели.

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

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

Межличностные методы. Межличностные методы управления конфликтными ситуациями основываются на выборе определенного стиля поведения,

учитывающегося три компонента: собственный стиль, стиль других вовлеченных в конфликт людей, природу самого конфликта.

Существует пять основных стилей поведения в конфликтной ситуации, в основу классификации которых положена система Томаса-Килменна, разработанная в 1972 г. Эта система позволяет ориентировать любого человека в случае попадания его в конфликтную ситуацию. Основные стили поведения в конфликтной ситуации связаны с общим источником конфликта несовпадением интересов двух или более сторон. Стиль поведения любого человека в конфликте определяется: мерой удовлетворения собственных интересов; активностью или пассивностью действий; мерой удовлетворения интересов другой стороны; индивидуальными или совместными действиями (рис. 3.8).

	Индивидуальные действия	Совместные действия	
Мера удовлетворения собственных интересов	Конкуренция	Сотрудничество	Активные действия
	Компромисс		
	Уклонение	Приспособление	Пассивные действия
Мера удовлетворения интересов другой стороны			

Рис. 3.8. Сетка Томаса - Килменна

Исходя из этой сетки, выделяют пять стилей поведения в конфликтной ситуации.

Конкуренция, соперничество (открытая борьба за свои интересы, упорное отстаивание позиций). Применяется в случаях, когда требуется быстрые решительные меры в случаях, когда требуется быстрые решительные меры в случае непредвиденной ситуации; при решении глобальных проблем связанных с эффективностью деятельности; при взаимодействии с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль; конфликтующий чувствует, что у него нет выбора и ему нечего терять.

Приспособление (изменение свой позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий в ущерб своим интересам). Наиболее важной задачей является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта. Этот стиль может быть применен в следующих ситуациях:

предмет разногласия связан с более сложными проблемами по сравнению с теми, что рассматриваются сейчас, а пока необходимо упрочить взаимное доверие, существует возможность позволить подчиненным действовать по собственному усмотрению, чтобы они приобрели уроки из собственных ошибок;

необходимо признать собственную неправду;

для отстаивания своей точки зрения требуется много времени и затрат интеллектуальных усилий; человека не особо волнует случившееся;

человек чувствует, что важнее сохранить с оппонентом хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы;

человек понял что итог намного важнее для его оппонента, чем для вас.

Компромисс находится в середине сетки Томаса – Килменна. Его суть заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия путем взаимных уступок. Такой подход к разрешению конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы;

обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;

удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение;

необходимо принять срочное решение при дефиците времени;

оппонентов устраивает временное решение;

необходимо время для урегулирования сложных проблем;

компромисс позволяет сторонам сохранить взаимоотношения друг с другом, и они предпочитают получить хоть что-то, чем потерять все.

Уклонение (попытка выйти из конфликта, не решая его). Стиль уклонения может быть применен в следующих ситуациях:

источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с более важными задачами;

необходимо время, чтобы восстановить спокойствие и создать условия для трезвой оценки ситуации;

изучение ситуации и поиск дополнительной информации о природе конфликта представляется более предпочтительным, чем немедленное принятие какого-либо решения;

предмет спора не имеет отношения к делу, уводит в сторону и, при этом, является симптомом других более сложных проблем;

подчиненный может сам успешно урегулировать конфликт;

напряженность слишком велика и одна из сторон ощущает необходимость ослабления накала;

сторона не может или даже не хочет решить конфликт в свою пользу;

у стороны мало полномочий для решения проблемы;

немедленно решить проблему опасно, так как открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию.

Сотрудничество - совместная выработка решений, удовлетворяющих интересы всех сторон, пусть длительная и состоящая из нескольких этапов, но идущих на пользу дела. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих ситуациях:

необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений;

целями обсуждения является приобретение совместного опыта работы и получение интересной информации;

необходима интеграция точек зрения и сближение мнений и сотрудников;

представляется важным усиление личной вовлеченности в деятельность и групповая сплоченность;

у оппонентов тесные, длительные и взаимозависимые отношения;

у оппонентов есть время поработать над возникшей проблемой;

оппоненты хотят поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой решений. В случае уклонения от конфликта в проигрыше остаются обе стороны. В случае выбора стилей конкуренции и приспособления один из участников остается в выигрыше, а другой проигрывает.

В случае применения стиля компромисса существует опасность не использования всех возможных альтернатив для разрешения конфликта, особенно на ранних его стадиях.

Обе стороны выигрывают лишь в ситуации сотрудничества, когда удовлетворяются интересы обеих сторон. Однако этот стиль является наиболее трудным, поскольку для совместного принятия решений требуются определенные усилия и время, а самое главное - обоюдное желание для разрешения конфликта.

Реализация стиля сотрудничества может происходить по следующему алгоритму:

определение проблемы как совокупности целей;

определение приемлемых для всех сторон решений;

сосредоточение внимания на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;

создание атмосферы доверия, увеличение взаимного сотрудничества и обмена информацией;

соблюдение благоприятной атмосферы общения, проявление симпатии и расположения к другой стороне;

выслушивания мнения другой стороны без проявления недоброжелательства и угроз.

Метод управления конфликтом с помощью стиля сотрудничества может привести к оптимальному решению проблемы. Если атмосфера в организации позволяет в сложных ситуациях выявить всю палитру мнений и точек зрения, если в организации налажена система деловых коммуникаций, то появление конфликтующих позиций предпочтительно, поскольку управление ситуацией может происходить с помощью метода сотрудничества. Все другие межличностные методы разрешения конфликтов могут лишь ограничить или на время предотвратить конфликт, но не приведут к оптимальному решению.

Любой человек, сообразуясь с собственными целями, которые он преследует, вступая в конфликт, может эффективно уметь использовать каждый из стилей поведения и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства. Наилучший подход будет определяться конкретной ситуацией, а также складом характера человека.

3.3.5. Управление конфликтной ситуацией

Итак, если конфликт уже возник, то меры по его преодолению могут относиться к психическому управлению скрытыми конфликтами (осознание конфликта, уклонение от конфликта) и/или к фактическому разрешению открытых конфликтов [42] (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Преодоление конфликта

Осознание конфликта	Обход конфликта						Разрешение конфликта		
	Отход	Лишение возможностей	Переориентация	Изоляция	Вытеснение	Сосуществование	Силовое разрешение	Разрешение по приговору	Кооперативное разрешение
							Борьба	Случайное решение	Посредническое решение
							Принуждение	Арбитражное решение	Разрешение путем переговоров
								Совместное решение проблемы	

Распознавание и осознание конфликтов может также рассматриваться как вариант разрешения конфликтов, так как скрытые конфликты могут вскрываться и преодолеваются как открытые конфликты. Объективно существующие конфликты становятся субъективно воспринимаемыми. Этим может достигаться то, что снова наступает интеграция и гармония. Осознание может, однако, происходить и в ожидании идущего в определенном направлении дополнительного разрешения конфликта. Осознание может быть целесообразным и потому, что момент разрешения как раз является благоприятным или потому, что

конфликт еще находится на небольшом уровне. Также могут разоблачаться мнимые конфликты.

Вариантом выявления и осознания конфликтов могут быть институционализированные бюро жалоб, кассационные процессы или органы, представляющие интересы (производственный совет, контрольная комиссия). Мероприятия, касающиеся групп, и личные беседы могут содействовать расширению осознания конфликтов. Иногда усиление какой-либо позиции путем преувеличения противоречий также может спровоцировать осознание конфликта.

Вариантом преодоления открытых конфликтов является обход конфликта. Он важен, прежде всего, тогда, когда успешное разрешение конфликта представляется невозможным. Участвующие в конфликте лица выходят из состояний напряженности или отходят от конфронтации. Это может происходить благодаря следующим мерам.

Отход, т. е. участник конфликта побуждается к выполнению поставленных ему задач. Например, взамен получения других преимуществ. Возможно также и неохотное подчинение ввиду осознания бесперспективности упорства. Например, устрашающие примеры.

Изоляция, т. е. один или несколько участников конфликта изолируются, благодаря чему сокращаются их контакты. Например, отпуск или перемещение контрагента.

Лишение возможностей, т. е. у одного или нескольких участников конфликта отбираются средства власти, которые необходимы для осуществления своих интересов. Например, благодаря недостатку времени из-за чрезмерной занятости контрагента.

Вытеснение, т. е. конфликты игнорируются, отрицаются или замалчиваются авторитетными создателями мнения или самими участниками. Это делается в надежде, что напряженная ситуация с течением времени иссякнет сама собой.

Переориентация, т. е. используемая для конфликта энергия направляется в другом направлении. Например, на общие задачи или против внешних врагов конфликтующих сторон.

Сосуществование, т. е. отказ участников разрешать определенный конфликт, возникающий благодаря осознанию конфликтующими сторонами приоритета общих целей, молчаливому согласованию общих интересов.

Разрешение конфликта, напротив, устраняет открытый конфликт осуществлением интересов одной стороны или учетом интересов обеих сторон. В качестве вариантов разрешения могут различаться:

силовое разрешение, при котором конфликтующие стороны или третье лицо стремятся к победе интересов одной стороны с подавлением интересов противоположной стороны с применением силовых средств, в частности, информационных средств, власти решений или санкций. Например, подрыва репута-

ции, дискредитации, увольнения, препятствия продвижения по службе или повышению денежного содержания, сопротивления, понижения в должности;

разрешение по приговору, при этом разрешение конфликта достигается посредством решения, а именно случайного приговора, решения большинства или арбитражного решения (незаинтересованного третьего лица). Менеджеры часто делегируют решения конфликтов институализированными организациями. Например, комиссиям, примирительным службам, судам по разбору трудовых конфликтов;

кооперационное разрешение, при котором участники конфликта совместно работают с общей целью разрешения проблемы. Возможными вариантами при этом являются:

посредническое решение, при котором привлекается пользующаяся общим доверием третья сторона, и она добивается разрешения путем переговоров (убеждения, манипуляцией или примирения) конфликтующих сторон или с использованием собственного авторитета;

разрешение путем переговоров, при, чем в процессе переговоров с использованием влияния на ход переговоров (например, с помощью информационных преимуществ) и тактики переговоров (например, распоряжение, убеждение) в большинстве случаев по определенным правилам и после взаимных уступок достигается удовлетворяющий обе стороны компромисс; при известных обстоятельствах предмет спора делится;

совместное решение проблемы, при котором обе конфликтующие стороны, отказавшись от применения силовых средств и от тактики переговоров, равноправно и при взаимном уважении стараются достичь общего инновационного решения (консенсуса). Подходы могут состоять, например, в добровольном переходе к другим целевым установкам или в согласовании удовлетворения интересов по времени и месту. Иногда переложение общей задачи на конфликтующие стороны в другой области также может иметь положительное влияние и на кооперацию на поле конфликта.

Консультационный подход использует следующие методы:

экспертный: решение проблемы уже сформулированной организацией. Консультант исследует проблему, выносит решение и письменно излагает его в отчете, который представляет клиенту;

консультация: консультант обучает клиента, развивает его интуицию и способность понимать и решать проблемы;

процедурный подход. Консультант руководит процессом изменения посредством указания достижимых процедур и конкретного их определения вместе с клиентом.

Необходимо выделить общие функции консультанта при различных вмешательствах:

прояснение сущности спора;

создание благоприятных условий для осуществления попыток преодолеть и разрешить спорные вопросы;
улучшение коммуникации;
формулирование различных правил управления конфликтом;
оказание помощи в нахождении альтернативных решений;
оказание помощи в "продаже" решения.

Консультирование можно рассматривать как директивные указания для вмешательств, однако довольно смутные и неопределенные. Были разработаны и более конкретные предложения для поддержания продуктивной конфронтации:

определение у сторон стремления позитивно разрешить конфликтную ситуацию;

поддержка и сохранение в равновесии силовых отношений, сложившихся в данной ситуации;

координация заседаний, посвященных урегулированию конфронтации, например согласование с обеими сторонами времени и места их проведения; при этом инициатива должна исходить от консультанта, а не от сторон, вовлеченных в конфликт;

чередование дифференциации и интеграции; успешная интеграция (решение проблемы) возможна только после тщательного исследования конкретных жалоб и мнений обеих сторон;

обеспечение условий, способствующих развитию открытости;

обеспечение надежной коммуникации;

обеспечение оптимального напряжения в ситуации конфронтации.

Стратегия эффективного вмешательства, осуществляемого консультантом следующая:

завоевание авторитета. Стороны должны стремиться к позитивному разрешению конфликта и действовать соответствующим образом с помощью консультанта. Поэтому для консультанта очень важно установить хорошие взаимоотношения с обеими сторонами, не отдавая предпочтения ни одной из них, поскольку в таком случае его деятельность не будет эффективной;

установление структуры взаимоотношений сторон. Консультант должен ясно представлять себе структуру участников конфликта;

поддержание определённого равновесия сторон;

поддержание определённого "оптимального" уровня интенсивности конфликта: использование "периода остывания", определение последствий затяжных конфликтов, исследование готовности сторон осуществлять рекомендуемые изменения;

рекомендация вмешательств с учётом наличия четырёх видов конфликта (деловые, социо-эмоциональные, приведении переговоров о распределении ресурсов, силовые);

детализация конфликта, конфронтация, синтез;

чёткость и решительность в определении реально достижимых процедур, способствование постоянному прогрессу.

С учетом определенной адаптации данную стратегию можно рекомендовать для более широкого диапазона ситуаций, которые не являются конфликтными. Она базируется на теории организации, объединяет разные консультационные подходы.

Рассмотренный подход к конфликту рассчитан на широкий диапазон отношений - от наличия незначительных недовольств до развившихся и обострившихся конфронтаций.

3.3.6. Последствия конфликта

Естественно конфликты по-разному влияют на людей. Рассмотрим наиболее типичные их последствия.

Кризис. Такое последствие достаточно очевидно. Когда человек рвет свою связь с партнером, ясно, что это неразрешенный конфликт. Насилие также указывает на несомненное присутствие кризиса, равно как и ожесточенные споры, когда люди оскорбляют друг друга, потеряв контроль над эмоциями. В ходе кризиса обычные нормы поведения теряют силу. Человек становится способным на крайности - в своем воображении, а иногда и в реальности.

Напряжение. Это еще один очевидный сигнал. Состояние напряжения искажает наше восприятие другого человека и многих его действий. Наши взаимоотношения обременяются весом негативных установок и предвзятых мнений. Наши чувства по отношению к оппоненту значительно изменяются к худшему. Сами взаимоотношения с ним становятся источником непрерывного беспокойства. Ситуация подобна древесному сухостю, готовому к вспышке от первой искры.

Недоразумение. Человек зачастую впадает в недоразумения, делая ложные выводы из ситуации, чаще всего из-за недостаточно четкого выражения мыслей или отсутствия взаимопонимания. Иногда недоразумение вызвано тем, что данная ситуация связана с эмоциональной напряженностью одного из ее участников. В таком случае его мысли имеют склонность непрерывно возвращаться к одной и той же проблеме. Ее восприятие может искажаться.

Инциденты. Это сигнал о том, что индивидуум является участником инцидента, несущего в себе зерно конфликта, причем обычно незначительный. Какая-то мелочь может вызвать временное волнение или раздражение, однако, через несколько дней, она нередко забывается.

Дискомфорт. Это интуитивное ощущение, что что-то не так, хотя выразить его словами трудно. В данном случае к интуиции полезно прислушаться, более того, ее надо приветствовать. Спросите себя: "Можно ли что-то сделать по этому поводу в данный момент?" В голову может прийти какой-то шаг, о котором и не подумалось бы в другое время. В другой ситуации ничего иного

сделать нельзя, кроме как остаться начеку. Если научиться опознавать сигналы дискомфорта и инцидентов и быстро реагировать на них, то можно зачастую предотвратить возникновение напряжения, недоразумений и кризисов.

Стресс. Если обсуждать стрессовую ситуацию как "переживания незнания, как реагировать на внезапный интенсивный и значимый раздражитель" [36], то столкновения с другими действиями, безусловно, являются стрессогенным явлением. Таким образом, стресс является психологическим и физиологическим атрибутом конфликта. В ходе развития конфликтной ситуации, стресс может оказаться существенной содержательной детерминантой процесса разрешения конфликта. Это связано с особенностями переживания сторонами самого процесса, мобилизирующего или демобилизирующего ресурсы психики.

Фрустрация. Фрустрация является как атрибутивным явлением, так и генератором конфликтности. Факт обнаружения другого действия в качестве помехи или взаимоисключенности, несовместимости действий при их одновременной и равносильной желательности представляет собой собственно механизм фрустрации [36]. В тех случаях, когда фрустратором является не другое действие, а физическое препятствия или не субъективируемые обстоятельства, фрустрацию можно рассматривать как содержательное основание и генератор внутреннего конфликта, возникающего между по дистанциями личности по поводу способа преодоления препятствия или его адекватного переживания.

Функциональные последствия конфликта (т. е. последствия приводящие к достижению целей):

существование приемлемого для всех сторон пути решения проблемы, который позволяет приобщить к этому процессу широкий круг людей и устранить трудности в осуществлении решений - враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли;

увеличение вероятности сотрудничества между сторонами, чем антагонизма;

уменьшение возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые по их мнению, противоречат идеям руководителей;

улучшение качества процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и "диагноз" ситуации ведут к лучшему ее пониманию;

отделение симптомов от причин, и разработка добавочных альтернатив и критериев их оценки;

возможность проработки проблемы в исполнении еще до начала выполнения решения.

Дисфункциональные последствия конфликта:

неудовлетворенность, рост текучести кадров и снижение производительности;

уменьшение степени сотрудничества в будущем;

сильная преданность своей группе и непродуктивная конкуренция с другими группами организации;

представление о другой стороне как, о "враге"; представление о своих целях как, о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных;

сокращение взаимодействия и общения между сторонами;

увеличение враждебности между сторонами;

придание большего значения "победе" в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Некоторые люди применяют защиту для отгораживания от внешнего мира и других людей [19].

В зависимости от типа личности это ведет к возникновению межличностных конфликтов, повышает психологическую напряженность в коллективе и внутри личности, ведет к негативному восприятию инновации.

3.3.7. Управление конструктивными конфликтами

Сложность управления организациями в современных условиях обусловлена возникновением новых задач, свойственных режимам их кризиса и развития деятельности и приобретением ими иного качества по сравнению со стационарным режимом работы менеджера. Поэтому конфликт становится необходимым атрибутом организации, которая находится в экстремальных ситуациях.

Повышенная конфликтность связана с сопротивлением инновационным процессам, необходимости освоения новых образцов поведения. Происходит расширение сфер межгрупповых конфликтов, порождаемых совместной деятельностью людей и подразделений в организации. И, наконец, появляется необходимость создания конструктивных конфликтов для генерации, выращивания и аргументирования новых идей.

Особая роль в управлении конфликтом принадлежит консультанту, роль которого может выполнять руководитель или специалист психологической службы отдела персонала. Эффективный консультант - это, прежде всего, специалист, способный видеть многообразие аспектов конфликта и освоивший творческий выбор средств деятельности в условиях конфликта.

Рассмотрим технологию эффективного вмешательства, осуществляемого консультантом. Эта технология определяется несколькими процедурами, т. е. основными условиями урегулирования конфликта. Данные процедуры рассматриваются как опорные точки, где должны приниматься существенные решения - о целесообразности вмешательств, их видах. Рассмотрим их подробнее.

Завоевание авторитета у сторон. Стороны должны стремиться к позитивному разрешению конфликта и действовать с помощью консультанта. Консультант должен установить на ранней стадии взаимоотношения с всеми сторонами, разъяснить свои намерения относительно конфликтной ситуации и обес-

печить себе поддержку. Если одна из сторон не видит никакого смысла в урегулировании конфликта, то целесообразность дальнейшей деятельности консультанта вызывает сомнения.

Определение структуры взаимоотношений сторон. Широко распространенным методом при этом является интервью с представителями обеих сторон как способ получения необходимой информации. Консультант определяет степень своего авторитета, разграничение и внутреннюю структуру сторон, возможный состав группы, который может оказать ему поддержку. Это обеспечивают консультанта информацией об интенсивности конфликта, уровень симметрии и силовой баланс, природа, характер конфликта.

Поддержание равновесия сторон. Собственно приглашение консультанта может явиться свидетельством наличия между сторонами определенного равновесия и желания сторон разрешить противоречия. Наличие значительного силового различия указывает на большую вероятность того, что более сильная сторона будет намерена разрешить конфликт посредством простого навязывания своей воли и принуждения другой стороны признавать ее.

Поддержание "оптимального" уровня интенсивности конфликта. Такое положение обуславливается тем, что ни одна из сторон не проявит готовности общения с другой стороной. Существует и другая опасность. Конфликт, который находится в состоянии очень быстрой эскалации, может оказаться, как показывает практика, вне сферы влияния консультанта.

Дифференциация вмешательства по видам конфликта. Конфликтные ситуации обычно связаны с одним из следующих видов отношений, возникающих в процессе совместной деятельности групп: деловыми ("инструментальными") отношениями, социо-эмоциональными отношениями, отношениями при ведении переговоров о распределении ресурсов, силовыми отношениями.

Детализация конфликта, конфронтация, синтез. Этот повторяющийся процесс, каждый раз предусматривающий рассмотрение определенной части конфликта. Наилучшие результаты получаются тогда, когда этот метод будет поддержан обеими конфликтующими сторонами.

Целью обсуждений является как принятие решений, так и разъяснение перспектив обеих сторон. Конфронтация перспектив будет различной в зависимости от того, какой тип отношений доминирует: в вопросах делового характера это будут, главным образом, обсуждение и полемика, в вопросах социо-эмоционального характера — представление себя на месте другого в вопросах распределения ресурсов, ведения переговоров.

Определение процедур достижения компромисса для каждой стороны. Четкость в определении ролей и алгоритмов работы сторон создает спокойную обстановку, необходимую для продолжения работы, в то время как неопределенность, нерешительность и двусмысленность вызывают сумятицу недоверия. Если консультант не способен регулировать взаимодействие между сторонами,

легко возникает враждебная атмосфера, которая делает невозможными полемику и обсуждения.

Конфликт, как показывает опыт, — это совокупность увязанных во времени элементов, характеризующихся изменением взглядов сторон на предмет противоречий и разногласий. Эффективное предпочтение какого-либо элемента процедуры его разрешения может зависеть от искусности консультанта в выборе определенного элемента, обуславливающего наибольшую неудовлетворенность, а также способности сторон к изменению собственных взглядов.

Следует отметить целесообразность использования игрового подхода для принятия коллективных решений. Механизмом эффективной игровой деятельности является формирование продуктивного конфликта. Автором разработана методология игрового моделирования конфликтных ситуаций.

3.4. Деловая этика

3.4.1. Понятие и особенности деловой этики

Этика (от греч. *ethos* обычай, нрав) - 1) учение о морали, нравственности; 2) принципы, отделяющие правильное поведение от неправильного. Термин «этика» впервые употребил Аристотель для обозначения практической философии, которая должна дать ответ на вопрос, что мы должны делать, чтобы совершать правильные, нравственные поступки. Важнейшими категориями этики являются: «добро», «зло», «справедливость», «благо», «ответственность», «долг», «совесть» и т.д.

Мораль (от лат. *moralis* - нравственный) - это система этических ценностей, которые признаются человеком. Мораль - важнейший способ нормативной регуляции общественных отношений, общения и поведения людей в самых различных сферах общественной жизни - семье, быту, политике, науке, труде и т.д.

Моралью могут быть названы принципы персональной этики, которые включают:

- беспокойство за благополучие других;
- уважение права других быть самостоятельными;
- надежность и честность;
- добровольное подчинение закону (за исключением гражданского неподчинения);
- справедливость;
- отказ от несправедливого преимущества над другими;
- благотворительность, возможность приносить пользу;
- предупреждение вредных последствий.

Содержание понятия «деловая этика» сводится к определенной форме поведения, основой которой является уважение интересов, как своей фирмы, так и

ее партнеров, клиентов и общества в целом, не причинение им вреда. Подобное правило распространяется и на конкурентов. Так, например, в кодексе предпринимателя во многих странах прямо запрещено наносить ущерб приемами, несвязанными с конкурентной борьбой. Нормы этики направлены на получение благ максимальным числом участников рынка и предоставление равных возможностей доступа к ресурсам и результатам хозяйствования. Нарушение прав собственности, присвоение закрытой информации (инсайдерство), недостоверная реклама, ущемление свободы потребительского выбора, коммерческий шпионаж вызывают деформацию рыночных отношений, повышают риски и транзакционные издержки. Взятки и хищения возмещаются за чужой счет, нечестная информация отталкивает покупателей, дискриминация по непрофессиональным признакам и «переманивание мозгов» искажают отношения на рынке труда. Получение выгодных заказов на условиях, противоречащих конкурсной основе, т.е. за взятку или посредством шантажа и угроз, также разрушает рынок.

Универсальная этика относится к нормам поведения, которые являются обязательными для всех людей независимо от их профессиональной принадлежности или социальных функций.

Профессиональная этика (функционально-дифференцированная, ролевая) - кодекс поведения, обеспечивающий нравственный характер тех взаимоотношений между людьми, которые вытекают из их профессиональной деятельности.

Основой современной деловой этики выступает социальный контракт и социальная ответственность фирмы. При этом социальный контракт представляет собой неформальное соглашение фирмы и ее внешнего окружения о единых нормах поведения. Обязательной составляющей этики бизнеса является социальная ответственность фирмы, которая понимается как максимальное использование ее преимуществ и сведение к минимуму негатива затрагивающего как участников бизнеса, так и общество в целом.

3.4.2. Структура деловой этики

Этика деловых отношений - деловая этика, базирующаяся на честности, открытости, верности данному слову, способности эффективно функционировать на рынке в соответствии с действующим законодательством, установленными правилами и традициями; научная дисциплина, изучающая применение этических принципов в деловых ситуациях.

Наиболее разрабатываемыми вопросами в этике деловых отношений являются следующие:

- взаимоотношение между корпоративной и универсальной этикой;
- проблемы социальной ответственности бизнеса;
- вопросы приложения общих этических принципов к конкретным ситуаци-

ям принятия решений;

способы повышения этического уровня организации;

влияние религиозных и культурных ценностей на экономическое поведение и др.

Традиционно этику деловых отношений принято разделять на макроэтику и микроэтику.

Макроэтика - та часть этики деловых отношений, которая рассматривает специфику моральных отношений между как макросубъектами социальной и экономической структуры общества (корпорациями, государством и обществом в целом), так и его частями.

Микроэтика - исследование специфики моральных отношений внутри корпорации, между корпорацией как моральным субъектом и ее работниками, а также держателями акций.

Этика бизнеса действует на трех соподчиненных иерархических уровнях:

Мировой уровень (гипернормы). Это нормы высшего уровня, основанные на общечеловеческих ценностях и зафиксированные в «Принципах международного бизнеса» — всемирном этическом кодексе, принятом в 1994 г. в Швейцарии представителями ведущих компаний и консультантов бизнеса из США, Западной Европы и Японии. В сжатом виде они сводятся к следующему:

социальная ответственность бизнеса (создание общественных благ, рабочих мест, повышение уровня жизни клиентов, служащих и акционеров, а также населения);

модернизация технологий, методов производства, маркетинга и коммуникаций;

повышение доверия к бизнесу (при сохранении коммерческой тайны — искренность, честность, выполнение обещаний);

уважение правовых норм и обеспечение равных возможностей в конкуренции;

признание верховенства этических норм (некоторые сделки, разрешенные законом, могут быть неприемлемы с точки зрения морали);

содействие свободе многосторонней торговли;

уважительное отношение к окружающей среде;

отказ от противозаконных действий (взяточничество, отмывание денег, продажа оружия террористам, наркоторговля и др.);

Особо выделяются моральные обязательства компаний и предпринимателей по отношению к:

покупателям — высокое качество товаров и услуг, честность в рекламе, уважение человеческого достоинства;

работникам — достойная оплата и условия труда, охрана здоровья и трудоспособности, равные права и возможности трудоустройства независимо от пола, возраста, расовой принадлежности, религиозных убеждений;

владельцам и инвесторам — отношения доверия, обязанность менеджеров

по гарантированию справедливой прибыли на вложенный капитал, свободный доступ к информации, ограниченный лишь рамками закона и условиями конкуренции;

поставщикам — справедливые и честные отношения с ними, включая ценообразование, лицензирование, отсутствие принуждения и излишних судебных разбирательств, развитие долговременных и устойчивых отношений, обмен информацией и привлечение к участию в процессе планирования, своевременная оплата поставок согласно условиям договоров, предпочтение тех поставщиков и подрядчиков, которые уважают человеческое достоинство;

конкурентам — взаимное уважение, развитие открытых рынков товаров и капиталов, отказ от использования сомнительных средств достижения конкурентных преимуществ, уважение физических и интеллектуальных прав собственности;

местному населению — поддержание мира и безопасности, соблюдение прав человека, уважение культурной целостности, спонсорские акции, участие компаний в гражданской жизни.

Гипернормы являются главенствующими по отношению к национальным, отраслевым и корпоративным этическим кодексам и нормам.

Национальные нормы (макроуровень, в масштабе отрасли или национальной экономики). Это гипернормы и близкие к ним этические постулаты, реализуемые в отраслевых или в национальных кодексах этики бизнеса. Важнейшими тут являются уважение частной собственности и рыночной конкуренции, достоверность информации, отсутствие несправедливой дискриминации на рынке труда,

Корпоративный уровень (микроуровень, в масштабе отдельной фирмы и ее клиентов). Это принципы доверия и отсутствия дискриминации в отношениях между поставщиками и покупателями, персоналом и администрацией, менеджерами и акционерами и т.д. Нарушение данных правил также влечет за собой различные потери (рост накладных расходов, конфликты и конфликтные ситуации и др.). На этом уровне решаются и частные этические проблемы, которые возникают буквально на каждом шагу, особенно в сфере управления людьми.

При формировании конкретного механизма принятия решения, учитывающего этический критерий, объективно возникают трудности, связанные с противоречиями межуровневых коммуникаций и разницей в природе самих норм. Такое положение подтверждают и различия во взглядах исследователей проблемы.

Обращает на себя внимание широкая дисперсия гипотез и выводов, приводимых различными авторами и группами авторов по проблемам, связанным с взаимодействием национальной деловой и корпоративной (организационной) культуры в современном мире.

Основные концепции в этике деловых отношений. В этике деловых от-

ношений сложились четыре основных подхода к моральным проблемам бизнеса, опирающихся на четыре этических направления:

Религиозная концепция основана на религиозной этике, в основе которой лежит ориентация на абсолютные нравственные ценности, берущие свое начало в иудео-христианской традиции: "Не лги". "Не укради", "Не лжесвидетельствуй против ближнего своего" и др.

Религиозные основания поведения человека, в том числе и в бизнесе, превратившись в культурную традицию, проявляются даже тогда, когда человек не задумывается о корнях своих предпочтений и пристрастий. Не случайно в настоящее время бурно развивается область менеджмента, изучающая культурную специфику поведения в разных странах.

Теория утилитаризма - принцип, согласно которому действие является правомерным с этической точки зрения, если суммарный полезный эффект этого действия превышает суммарный полезный эффект любого другого действия, которое могло бы быть совершено вместо действия первого (т.е. в конечном счете правомерной является такая акция, которая дает наибольшую чистую прибыль по сравнению с другими вариантами).

Принцип утилитаризма предполагает наличие возможности количественного измерения благ, производимых путем совершения действий, возможность их суммирования, а также вычисления разности между количеством благ и количеством отрицательных результатов.

Согласно теории утилитаризма, корректный образ действий всегда одновременно является наиболее эффективным.

Деонтическая этика - третий подход к проблемам деловой жизни, согласно которому действие является морально оправданным для данного лица в том, и только в том случае, если причина, по которой осуществляется это действие, такова, что указанное лицо желало бы, чтобы все прочие лица в данной ситуации действовали бы так же.

В деонтической теории термин "право" используется для описания нормированного отношения человека к чему-либо. Право является мощным инструментом социальной регуляции, и его назначение состоит в том, чтобы обеспечивать для индивида возможность свободного выбора цели или рода деятельности и гарантировать этот выбор, защищая его. Наиболее важным среди различного рода прав являются так называемые моральные права (или права человека). Это права, которыми обладают все люди только потому, что они являются людьми.

Этика справедливости - четвертый подход к проблемам деловой жизни, исходящий из положения, что люди по своей природе являются общественными существами, которые должны жить в обществе и создавать социальные структуры для поддержания его функционирования. Основными ценностями для них являются человеческое равенство и справедливость как его выражение. Моральным долгом в этике справедливости, является подчинение закону, кото-

рый должен быть одинаков для всех, принятие справедливых законов, отсутствие дискриминации и привилегий.

В целом моральные проблемы деловой жизни настолько сложны и многообразны, что решить их, исходя из позиций только одного направления, весьма сложно. В различных ситуациях и по отношению к различным субъектам необходимо опираться на различные этические принципы и ценности.

Технология делового общения. Для результативности бизнеса первостепенное значение имеет безупречное с точки зрения этики и культуры проведение деловых контактов, взаимоотношений.

В деловых отношениях очень многое зависит от характера личных встреч, бесед, переговоров, совещаний. Деловая этика является своеобразным посредником, позволяющим быстрее найти оптимальное решение, сглаживая при этом острые углы, с достоинством выходя из затруднительных ситуаций.

Организационные аспекты включают составление программы приема партнеров; формирование группы участников переговоров; определение их места и времени; составление ежедневной повестки дня каждого заседания; согласование с заинтересованными сторонами касающихся их вопросов и т.д.

Чтобы овладеть принципами ведения бесед и переговоров, необходимо ими руководствоваться, применять на практике при всяком благоприятном случае. Трудно применять подобные рекомендации во всех случаях, но необходимо постоянно их учитывать.

Этика и этикет в бизнесе. *Этикет* - форма, манера поведения, правила учтивости и вежливости, принятые в том или ином обществе.

Особенность этикета - сочетание формальных правил поведения в заранее определенных ситуациях со здравым смыслом, рациональностью и полезностью, вложенного в них содержания.

3.4.3. Деловой этикет

Деловой этикет - это нормы, регламентирующие стиль работы, манеру общения между фирмами, имидж бизнесмена и т.д.

Правила этикета, облаченные в конкретные формы поведения, указывают на единство двух его сторон:

морально-этическая - выражающая нравственные нормы: предупредительной заботы, уважения, защиты и т.д.;

эстетическая - свидетельствующая о красоте, изяществе форм поведения.

Культура поведения - поступки и формы общения людей, основанные на нравственности, эстетическом вкусе и соблюдении определенных норм и правил.

Деловой этикет - форма делового общения, которая помогает ориентироваться в повторяющихся ситуациях. Знание делового этикета способствует овладению мастерством взаимных отношений, исходящих из принципов и норм

деловой этики.

Деловой этикет включает целый ряд правил, составляющих основу кодекса поведения, принятого для хорошо воспитанных людей. Рассмотрим эти правила более подробно.

Правила приветствия. Вежливость в обязательном порядке предполагает прежде всего приветствие.

Хотя общепринятым этикетом предусмотрено, что первым здоровается мужчина с женщиной, младший по возрасту со старшим, нижестоящий по должности с вышестоящим, цивилизованному бизнесмену не следует дожидаться, пока с ним поздоровается младший по возрасту или занимаемому положению партнер. Надо поприветствовать своего собеседника первым.

Приветствуя женщину на улице, мужчина снимает шляпу и перчатку. Когда он приветствует кого-либо на расстоянии, то делает легкий поклон и прикасается рукой к шляпе или слегка ее приподнимает. Если сидит, то встает, после этого приветствует. Головной убор - зимнюю шапку, лыжную шапочку, кепку или берет - трогать не надо. Мужчина ограничивается легким поклоном, если приветствует на расстоянии, и снимает перчатку, если обменивается рукопожатием. В любом случае момент приветствия во рту не должно быть сигареты и нельзя держать руку в кармане. Женщины слегка наклоняют голову и отвечают на приветствие улыбкой, они могут не вынимать руки из карманов пальто, жакета.

Приветствие путем обмена рукопожатиями мужчинам рекомендуется делать всегда, женщинам — по обоюдному согласию.

Женщине в знак приветствия никогда не целуют руку на улице, это делают только в помещении.

Инициатором рукопожатия почти всегда должна быть женщина. Есть общее правило: старший является инициатором рукопожатия, женщина подает руку мужчине, замужняя женщина — незамужней; молодой человек не должен спешить первым пожать руку старшему или замужней женщине.

Правила обращения. Стиль обращения к деловым партнерам или подчиненным определяется общим стилем отношений, как в любом коллективе. Обращение "вы" прежде всего свидетельствует о высокой культуре. Оно подчеркивает уважение к своему партнеру или коллеге. Обращение на "ты" в деловой обстановке нежелательно. Оно допустимо лишь тогда, когда может быть взаимным либо обусловлено неформальными отношениями.

В нашей стране испокон веков принято уважительно называть людей по имени и отчеству, такова наша традиция. По имени можно обращаться к ближайшим коллегам, если они молоды и не возражают против такого обращения.

К незнакомому человеку можно обратиться со словами: "гражданин", "господин", "сударь" или "сударыня", "девушка", "молодой человек".

Правила представления. Важным элементом вежливости в деловой жизни является представление, с помощью которого можно установить нужные и

полезные связи. Этикетом предусмотрены определенные нормы, указывающие, когда и как необходимо представлять и быть представленным, и ими не следует пренебрегать.

Прежде всего принято представлять младшего по возрасту старшему, холостого - женатому, низшего по иерархии высшему, мужчину - женщине, более молодую женщину - старшей и т.д.

Когда жена представляет своего мужа, она обычно говорит: "Мой муж".

Когда мужчину представляют женщине, он встает и слегка кланяется, женщина в таких случаях не встает. Только что прибывшие на встречу или прием не представляются лицам, которые уже покидают его.

Если возникла необходимость быть представленным, а вокруг нет никого, кто мог бы вам в этом помочь, то следует просто подать руку и четко назвать себя.

Обязанности мужчин по этикету. По этикету на мужчину возлагаются некоторые обязанности. На улице он, как правило, должен идти слева от женщины, так как место справа принято считать более почетным и безопасным.

Мужчина, сопровождая женщину, не должен курить.

Отправляясь на такси на деловую встречу, мужчина подходит к автомашине и открывает правую заднюю дверцу. Женщина садится первой.

Из автомашины первым выходит мужчина и помогает выйти женщине.

Мужчина несколько опережает женщину, когда открывает дверь для нее, и входит в помещение вслед за женщиной.

Этикет предусматривает такой порядок следования, руководствуясь основным правилом: мужчина должен быть готов прийти на помощь женщине в любой момент. Женщина может оступиться или поскользнуться, и тогда мужчина поддержит ее.

Денежные отношения. В деловом общении немаловажное значение придается вопросам нравственности. Особенно это касается денежных отношений. Если у вас имеются перед кем-либо денежные обязательства, они должны быть выполнены в срок. Если по какой-либо весьма уважительной причине вы не можете этого сделать, обязательно сообщите об этом и уточните, возможно или невозможно перенести этот срок. В последнем случае вы обязаны сдержать свое слово. Противное считалось и считается беспечным и безнравственным.

Организация деловых контактов. В деловом общении серьезное внимание уделяется правилам организации деловых контактов. Так, излишняя доступность руководителя не способствует созданию нормальной деловой обстановки и часто приводит к панибратству. Поэтому целесообразно максимально ограничить число лиц, имеющих право входить в кабинет старшего по должности без уведомления. Должен быть создан порядок, при котором входить в кабинет нельзя, если там уже кто-то находится.

Излишняя недоступность руководителя также нежелательна, так как она ведет к потере информации. В связи с этим весьма полезен такой порядок, при

котором любой сотрудник и достаточно короткий срок и при максимально упрощенном процедуре мог бы попасть на прием к своему начальнику.

Деловая субординация. Вопросы субординации в деловом этикете имеют важное значение, поскольку управленческие отношения носят иерархический характер.

При общении с подчиненными целесообразно применять так называемый принцип эмоциональной нейтральности, требующий ко всем сотрудникам относиться равно и выдержанно вне зависимости от личных симпатий и антипатий. Особенно щепетильным следует быть с подчиненными во внеслужебных отношениях, не злоупотреблять личными просьбами, поскольку последние ведут к фамильярности во взаимоотношениях и могут рано или поздно поставить руководителя в двусмысленное положение.

Визитные карточки. Основное назначение визитных карточек – представление деловых и официальных лиц друг другу при первом знакомстве.

Существует большое количество видов визитных карточек. Рассмотрим наиболее распространенные:

стандартная карточка. Фамилия, имя и отчество печатаются прописным шрифтом, должность – строчными буквами. Указываются адрес фирмы и телефон (в то числе домашний). Иногда указываются телекс и факс;

карточка для специальных и представительных целей. Указываются адрес и телефон фирмы. Если вам вручают такую карточку, значит ее владелец не настроен на продолжение контакта;

карточка фирмы. Используется для поздравления от имени фирмы.

Бизнесмену рекомендуется всегда иметь при себе не менее десяти своих визитных карточек.

Чаевые. Нам очень часто приходится давать чаевые. Однако чаевые даются не везде и не всегда. Чаевые обязательны, когда вам по вашей просьбе оказывают услуги, не предусмотренные обычным порядком обслуживания или программой. В таких случаях это обычная плата за услуги, например швейцару, вызвавшему для нас такси.

Другой вид чаевых - это дополнительная плата за услуги. Коридорному в гостинице, который приносит вам газеты, вы оплачиваете их стоимость, а также даете чаевые в размере 10 - 20% от нее. Рекомендуется давать чаевые официантам в ресторанах и барах, водителям такси, гардеробщикам и носильщикам.

В некоторых странах, например в Японии, в ресторанах и кафе чаевых давать не принято. Бывают случаи, когда чаевые вообще не дают — служащим бюро обслуживания в отелях, экономам на кораблях и т.п.

3.4.4. Особенности деловой этики и делового этикета в зарубежных странах

Одним из основных принципов деловой жизни является поддержание честных и уважительных отношений с партнерами. Соблюдение этого принципа

еще более важно при сотрудничестве с зарубежными партнерами, ^поскольку поступки и действия, связанные с незнанием особенностей деловой этики и делового этикета в стране пребывания, могут вызвать отрицательную эмоциональную реакцию и, как следствие, отрицательно повлиять на результат делового взаимодействия.

Существует и национальная специфика деловой этики и делового этикета, которую при деловой поездке за рубеж необходимо знать и обязательно учитывать.

США. Для американского стиля делового взаимодействия характерен утилитаризм (все должно давать доходы!): отсутствие напрасных затрат труда; пренебрежение к традициям; сила данного слова; тщательность в проработке организации любого дела; анализ, разделение функций и скрупулезная проверка исполнения; нацеленность на то, чтобы сегодня сделать лучше, чем вчера; большое внимание к мелочам; специализация кадров и производства; краткость и ясность, конструктивизм.

Всеобщий принцип американского бизнеса - получение прибыли. Цели ваших совместных действий могут быть ближними и дальними. Если ваши предложения способствуют достижению важнейшей цели американского партнера, то они обязательно его заинтересуют. Но эти предложения должны быть только реальными.

Англия. Для английского бизнеса характерна кастовость, которая, с одной стороны, определяет его высокий профессиональный уровень, а с другой - препятствует притоку "свежей крови".

Английскому бизнесу свойственны социальный консерватизм, приверженность идеям, имеющим многовековую историю.

Отечественным предпринимателям следует хорошо /представлять себе портрет английского бизнесмена, четко знать "правила игры" бизнеса в этой стране.

Английский бизнесмен — это вышколенный, эрудированный человек, в котором сочетаются высочайшая профессиональная подготовка и своеобразный политический инфантилизм. Чисто человеческие факторы имеют для него огромное значение. Он не замыкается в своей работе, а имеет широкий круг интересов, связанных не только с экономикой, но и со спортом, литературой, искусством. Он очень наблюдателен, хороший психолог и не приемлет фальши и сокрытия слабой профессиональной подготовки.

Франция - один из основных торговых партнеров России среди промышленно развитых стран.

Прежде чем приступить к установлению деловых отношений с французскими фирмами, необходимо четко поставить цели этих отношений: выход на рынок со своими товарами или закупка товаров, налаживание сотрудничества и научно-технических связей; создание совместного предприятия и т.д. В каждом случае методы работы будут несколько отличаться друг от друга.

Следует быть готовым и к бюрократической волоките, особенно на национализированных крупных предприятиях.

Французы досконально изучают все аспекты и последствия поступающих предложений. Они не сразу позволяют убедить себя в целесообразности сделанного предложения, предпочитая аргументированно и всесторонне обсудить каждую деталь предстоящей сделки.

При заключении контрактов с крупными предприятиями основное внимание следует уделять техническим характеристикам и долговечности предлагаемых товаров. Наоборот, на переговорах с мелкими и средними предприятиями надо сразу же показать ощутимые материальные выгоды сделки.

Во Франции многие важные решения принимаются не только в служебном кабинете, но и за обеденным столом. Деловые приемы могут быть в форме коктейля, завтрака, обеда или ужина. О делах принято говорить только после того, как подадут кофе.

Италия. Одним из крупнейших деловых партнеров России традиционно является Италия. Внешнеэкономические связи имеют жизненно важное значение для экономики страны. Большая зависимость от внешней торговли определяется, с одной стороны, тем, что основные отрасли итальянской промышленности функционируют, используя главным образом привозное сырье, топливо и полуфабрикаты, с другой - относительной узостью внутреннего рынка. Представители мелких и средних фирм Италии обычно более активны при установлении партнерских отношений, не затягивают решение организационных и формальных вопросов, охотно идут на альтернативные варианты связей. Это объясняется тем, что у них отсутствуют сложные бюрократические процедуры принятия административных решений. Как правило, для налаживания деловых связей достаточно обмена официальными письмами, в которых излагается краткая информация о фирме и указывается предмет делового интереса.

Итальянские бизнесмены придают большое значение тому, чтобы переговоры велись между людьми, занимающими примерно равное положение в деловом мире или обществе.

Немаловажное значение придается в Италии налаживанию дружественных, неформальных отношений с иностранными партнерами, особенно во внеслужебное время.

Германия. Как известно, немцы аккуратны и щепетильны. Если вы сомневаетесь в том, что сможете соблюсти все условия и сроки договоренностей с немецкими коллегами, лучше заранее отказаться от своих предложений.

Желательно учитывать приверженность немцев к титулам. Для этого нужно еще до начала переговоров уточнить все титулы деловых партнеров.

Немцы имеют привычку расписывать как деловую, так и частную жизнь по дням и по часам. Запись позволяет лучше планировать свое время, которое немцы очень ценят.

3.4.5. Управленческие решения и этические критерии

Современная этика бизнеса отлает приоритет тем локальным нормам, которые четко формулируются. Противоречивые или неясные нормы трудно использовать для принятия решений. Неоднозначен, например, вопрос о применении физического труда женщин. В некоторых странах их используют на тяжелых работах, чего не принято делать в развитых странах, и конфликт норм налицо. Если решать такой вопрос на основе местных обычаев, моральные соображения все же не должны полностью игнорироваться. Можно, например, ввести специальные программы облегчения условий труда или систему компенсаций. Важно, по мере возможности, обеспечить "подгонку" норм и их логическую взаимосвязь.

При разработке управленческих решений приходится рассматривать и взвешивать их экономические, технологические, политические, социальные и этические аспекты. Если принимаются во внимание все или большинство аспектов, решение наиболее обоснованно. Сами обоснования либо принимаются, либо используются для выработки альтернатив, либо отвергаются. Моральный аспект имеется у многих решений, затрагивающих интересы других людей или организаций, но верное решение не всегда лежит в области этики. Например, для репутации фирмы важно выяснить уменьшат ли выгоду от реструктуризации моральные издержки вследствие сокращения штатов или компания скорее выиграет, чем потеряет, скажем, в глазах инвесторов, или сокращение штатов безальтернативно и не подлежит моральной оценке.

Для бизнеса естественна ведущая роль экономического обоснования принимаемых решений, но это не значит, что этика либо безоговорочно уступает, либо препятствует экономической или иной выгоде. Менеджеры - зачастую напрасно приписывают этике «антиприбыльную» направленность и исключают ее из рассмотрения. Такая позиция ошибочна: при выработке оптимального решения важно, чтобы этические соображения усиливали действие экономического или другого фактора, или чтобы другие факторы усиливали действие этического. Этика не претендует на роль «судьи», она скорее направлена на выработку всесторонне обоснованного решения, оправданного со всех точек зрения.

Необходимость этического обоснования проявляется тогда, когда у руководства возникает подозрение, что решение может нарушить стандарты деловой морали. При этом принимаются во внимание корпоративные этические кодексы, а если возникает нестандартная ситуация, то взвешенное решение зависит от этических взглядов руководства или группы менеджеров равного служебного статуса. На остроту этического аспекта, т.е. явную необходимость с ним считаться, влияют следующие прогнозируемые факторы.

Масштаб моральных последствий — речь идет о распространении по уровням: мировой, национальной экономики или корпорации. Помимо этого необходимо учитывать количество компаний, чьи интересы ущемляются в ре-

зультате отсутствия договоренности о применении единых этических норм в бизнесе.

Социальный консенсус — степень морального одобрения или осуждения обществом, клиентами и (или) коллективом организации решения или действиями, иными словами, реально действующая система ценностей и предпочтений в обществе.

Вероятность ущерба или пользы от принимаемого решения для заинтересованных групп. Необходимо учитывать, природу неопределенности внешней среды, в которой функционирует организация. Необходимым атрибутом таких свойств является постоянное присутствие риска как угрозы потерь, так и шанса положительного результата решения. Наличие шанса движет предпринимателем и создает базу для экономической эффективности системы рыночных отношений в целом. Реально сложилась закономерность в рискованных решениях: чем выше результат, тем с большим риском он связан.

Время проявления последствий (в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах). Критерии эффективности функционирования организации в рыночной неопределенности качественно меняются. Если в долгосрочном режиме управления для организации решается проблема выживания, то в среднесрочном — адаптации, в краткосрочном — увеличения прибыли.

Длина дистанции (психологической, культурной, служебной и др.) между лицами, принимающими решения, и теми, кого эти решения затрагивают. Если решения затрагивают интересы непосредственных подчиненных или клиентов, положительные или отрицательные последствия проявятся быстро, а если дистанция велика, то они дойдут медленно, в ослабленном виде или не проявятся.

Концентрация последствий, т.е. доля лиц среди релевантных конкретной ситуации, на которых распространяются последствия принятого решения. Острота этического аспекта повышается, когда прогнозируемый масштаб последствий (положительных или отрицательных), социальный консенсус и вероятность ущерба или пользы велики, последствия проявятся быстро, дистанция коротка, а концентрация последствий высока. Если связь между этими факторами налицо, то этическая сторона решения или действия приобретает значимость. Определение остроты этического аспекта — сложный процесс, зависящий от морали принимающих решения менеджеров и от их положения в иерархии.

3.5. Совместная деятельность

3.5.1. Основные типы совместной деятельности в современном коллективе

Основной организационной ячейкой является первичный трудовой коллектив. На его примере рассмотрим организационные основы совместной деятельности (сплоченность, мобильность).

Первичный трудовой коллектив - это объединение людей, входящих в од-

но подразделение, связанных совместной деятельностью и решающих под руководством одного и того же руководителя общую производственную задачу. В каждой организации существует система первичных коллективов. Наш первичный коллектив - это люди, с которыми мы, работая над общими задачами, вступаем в необходимые контакты. На этой основе складывается сложная система делового и личного взаимодействия работников. Основная деятельность коллектива определяет всю систему взаимоотношений и взаимодействий в нем, а также его психологические особенности.

Можно выделить следующие типы совместной деятельности, возникающие на основе единых организационно-экономических связей в коллективе.

Технологический тип совместной деятельности определяется особенностями технологического цикла. Жесткие технологические связи (как, например, при работе на конвейере) приводят к наиболее тесным контактам (и не только деловым, но и личным) между работниками, рабочие места которых рядом. Контакты же с другими членами коллектива подчас затруднены. Поэтому в таких бригадах возникают как бы отдельные подгруппы наиболее тесно связанных между собой людей.

Функциональный тип совместной деятельности связан с разделением производственного процесса по функциям, что и определяет характер контактов между работниками. При этом типе совместной деятельности особое значение приобретает согласованность индивидуальных усилий членов коллектива. При распределении функций между ними необходимо учитывать индивидуальные особенности деятельности разных людей: один способен развивать высокий темп, другой работает медленнее, но аккуратнее, каким-то членам группы трудно работать в паре, а другие отлично сработались и т.д. При таком типе взаимодействия в коллективе возникают широкие контакты между всеми членами группы, на личные же отношения существенное влияние оказывают деловые контакты и предпочтения.

Экономический тип совместной деятельности объединяет людей не столько самой деятельностью, сколько распределением коллективного заработка между ними. Здесь основной проблемой (и для руководителя, и для членов коллектива) является точная оценка индивидуального вклада каждого члена коллектива, причем с учетом не только объема и качества выполняемой работы, но и отношения к делу, готовности помочь другим, инициативы и т. д. Особое значение приобретают коллективность решения сложных вопросов материального вознаграждения, высокий авторитет руководителя и доверие к нему со стороны членов коллектива, уровень развития в коллективе отношений взаимного контроля, взаимной ответственности и т. д.

Социально-психологический тип совместной деятельности выделен авторами исследования как особый тип взаимоотношений, взаимодействия, взаимосвязи, возникающий исключительно на основе осознания людьми своей принадлежности к одному коллективу. В таких коллективах нормой становятся

взаимопомощь и сотрудничество, коллективная ответственность за общее дело. Высокий уровень развития этих групп объясняется тем, что здесь сплоченность коллектива основывается не на технологической, функциональной или материальной взаимосвязи людей, а на моральном чувстве общности цели, долге, сотрудничестве.

Необходимо отметить и *формально-организационный тип* совместной деятельности, характеризующий те коллективы, в которых, несмотря на введение коллективной формы организации труда, реально никакой общности не возникает. Формальное объединение работников – это когда между людьми отсутствуют контакты, деловое общение, психологическое единство.

Таким образом, разные типы совместной деятельности определяют разные типы взаимодействия между людьми, порождают специфические виды их контактов и взаимозависимостей. Степень взаимосвязанности работников в процессе труда с другими членами коллектива может быть также различной. Совместная работа, когда люди реально что-то делают вместе, должны соразмерять свои усилия, приноравливаться друг к другу, понимать друг друга с полуслова, уже своим характером, способом разделения труда предполагает соответствующие отношения членов коллектива.

Индивидуальный характер труда, когда каждый занят своим делом, не требует непосредственного взаимодействия в процессе работы. Но и в этом случае между людьми неизбежно возникают деловые отношения сотрудничества и взаимопомощи, они проявляют интерес к делам друг друга, помогают менее опытным работникам, полагаются на советы и помощь более квалифицированных.

Дополняют общую картину взаимодействия и отношений между людьми в первичном трудовом коллективе личные отношения. Пока что речь шла в основном о деловом взаимодействии людей и соответственно складывающихся и развивающихся деловых отношениях. Но ведь этим не исчерпываются контакты с товарищами по работе, где каждый из нас не просто работник с тем или иным потенциалом, а человек со своим характером, личными особенностями, интересами, вкусами, манерой поведения... В самой официальной обстановке между людьми так или иначе складываются личные отношения; к кому-то мы испытываем особое расположение, кого-то, возможно, недолюбливаем. И эти личные отношения не могут не влиять на общую атмосферу в коллективе, на общий характер, стиль, тон взаимоотношений в группе. Именно поэтому, решая задачи по управлению различными процессами в коллективе, руководитель не должен пренебрегать какими-то аспектами взаимоотношений людей.

Трудовой коллектив представляет собой систему определенных должностных обязанностей и прав, а в человеческом аспекте - группу людей со своим отношением к труду, индивидуальной мотивацией, своими взглядами, наконец, своими характерами, вкусами, особенностями...

Социальная психология выделяет три подхода в формировании эффектив-

ного (с точки зрения совместимости людей) коллектива.

Совместимая группа может быть создана за счет специального подбора людей (с учетом наилучшего сочетания их особенностей), обеспечивающего как высокую эффективность деятельности группы, так и необходимый психологический комфорт внутри ее. Такой подход предполагает выделение необходимых для членов коллектива профессиональных и психологических качеств, а затем поиск наилучшего сочетания этих свойств у нужного количества людей. Понятно, что это дело сложное, дорогостоящее, не всегда возможное и оправданное. Это необходимо лишь для отдельных видов деятельности, требующих особой надежности (например, в летном деле - подбор экипажа самолета) или связанных с длительным пребыванием коллектива в специфических условиях, в условиях длительной изоляции от привычной среды с неизбежным ограничением общения людей рабочей.

Оптимизации деятельности и взаимодействия в коллективе можно достичь, идя по пути так называемого функционального подхода, когда, исходя из особенностей состава группы, необходимо наилучшим образом определить обязанности отдельных членов группы, их функции, создать оптимальные схемы взаимодействия и т. д.

Высокий уровень работоспособности группы может быть результатом развития у членов коллектива навыков эффективного общения, культуры делового и личного взаимодействия, умения психологически грамотно решать возникающие проблемы.

Например, для эффективной деятельности коллектива необходимо создание гибкой системы поощрения работников или направление на курсы повышения квалификации за счет организации.

Появление ощущения успеха и повышенной ответственности, ощущение своей важности у сотрудника, а также рост возможностей у сотрудника приводит к стремлению оправдать оказанное доверие начальства. В итоге – остаются работники более высокого уровня, так как ужесточаются требования дисциплины, объем работ повышается адекватно поощрениям. Помимо этого улучшается внутриорганизационный климат.

3.5.2. Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности

Организованная совместная деятельность людей подчиняется общим закономерностям независимо от природы организации. Поэтому в теории менеджмента часто прибегают к аналогиям, заимствуя примеры эффективного управления из мира спорта, политики или армейской жизни. Идея командных методов работы возникла по аналогии со спортивными коллективами. Нередко тренеры, объясняя успехи команды, составленной из заурядных игроков, ссылаются на известную поговорку: “Порядок бьет класс”. Команда является высшей

степенью организации совместной деятельности. Оказалось, что это верно и по отношению к производственным группам, где одним из высших достижений эффективного руководителя считается создание сплоченной команды единомышленников.

Процессы командообразования в организациях из-за своей сложности с трудом поддаются изучению и целенаправленному управлению, поскольку для того, чтобы выявить истинные факторы регуляции организационного поведения, необходимо проникать в глубинные слои межличностных отношений.

Чтобы понять, как формируется и действует команда и определить ее преимущества и недостатки, приходится обращаться к концепциям и методам экономической психологии, теории мотивации и групповой динамики. С признанием роли человеческого фактора многократно отвергнутая концепция “психологизации” экономических и социальных явлений в жизни общества снова возвращается в исследование управленческих процессов. К необходимости полного учета и использования человеческого фактора в управлении организацией, собственно, и сводится требование *софтизации менеджмента*, выдвинутое основателями теории организационного поведения и управленческой антропологии.

К числу активно обсуждаемых проблем стратегического менеджмента относится вопрос о том, какому из двух давно известных подходов к достижению высокой эффективности совместной деятельности отдать предпочтение – классическим моделям организационного управления или поведенческим концепциям экономической психологии.

Согласно идеям классиков (М. Вебера, Ф. Тейлора и Г. Эмерсона) и ряда современных авторов (Г. Саймона, Ф. Лютенса, О. Виханского) следует всегда стремиться максимально использовать *преимущества разделения труда*. Для этого, создавая систему управления, необходимо заранее четко распределить между членами организации права, обязанности, ответственность, исполнительские и управленческие функции. Людей нужно подбирать и обучать, добиваясь их соответствия профессиональным и должностным характеристикам, зафиксированным в тарифно-квалификационных справочниках и должностных инструкциях.

Исходя из данной механистической концепции рационального использования человеческих ресурсов оргструктура фирмы должна выбираться в соответствии с ее стратегией, системой целей, задачами и функциями. При таком условии подбор сотрудников на конкретные должности подобен хорошо отлаженному механизму. Узкая специализация задач и регламентация деятельности ориентируют каждого работника на исполнение частичной функции и в принципе не требуют от него понимания общего замысла, концепции и миссии организации. Подобный формальный подход может дать желаемые результаты, но лишь при стабильной внешней среде, неизменности долгосрочных целей ор-

ганизации, отлаженной технологии производства и наличии четких алгоритмов управления.

При ускоряющихся организационных изменениях рациональная модель организации оказывается неспособной быстро адаптироваться к переменам, она несет в себе все недостатки иерархических многоуровневых структур, зараженных вирусом бюрократизма.

На сегодняшний день в теории менеджмента рассматривается несколько способов борьбы с бюрократизмом, косностью и сопротивлением нововведениям в традиционных корпоративных структурах.

Один из них – дистанционный менеджмент, когда между верхним уровнем иерархии в организации и непосредственными исполнителями с помощью информационных технологий устанавливаются коммуникативные каналы и разного рода экспертные системы принимают на себя те функции управления, которые в обычных оргструктурах возлагались на менеджеров среднего уровня.

Другой предлагаемый вариант – ликвидировать многоуровневую иерархию оргструктур управления и перейти к сетевым или горизонтальным структурам самоменеджмента.

Еще одна возможность связана с использованием разрабатываемой сейчас концепции адаптивных самонастраивающихся систем, предложенной в свое время Р. Акоффом, Ф. Кастом, Н. Моисеевым и другими специалистами по системному анализу.

Авторы этих способов предлагают отказаться от жесткого принципа единоначалия по всей властной вертикали и создать условия для полного включения механизмов групповой самоорганизации. Однако они не учитывают, что в любой организации при ликвидации формально установленной должностной субординации на смену ей обязательно приходит неформальная латентная структура межличностных отношений, которая также имеет иерархическое строение. Оказывается, властные отношения в организации принципиально неустранимы. Так, при попытке сформировать сетевые структуры, например в виде рабочих или проектных групп, субординация в межличностных отношениях сохраняется, но принимает иные формы, и тогда властные полномочия и функции управления переходят от формального руководителя к неформальным лидерам.

Команда как феномен групповой самоорганизации. Чтобы эффективно управлять совместной деятельностью людей в современных организациях, потребовались новые подходы к моделированию организационного поведения, основанные на законах социальной психологии, групповой динамики и психологии личности. Концепция софтизации менеджмента как раз и базируется на широком применении психологических знаний в моделях такого рода. Приняв ее на вооружение, мы вправе рассматривать производственную организацию как недетерминированную социальную систему, основным системообразую-

щим фактором которой являются люди, вступившие в процессе трудовой деятельности в организационные, управленческие и межличностные отношения.

Такое представление противопоставляется моделям классического менеджмента, где, как уже отмечалось, любую организацию рассматривают как композицию замещаемых членов, за каждым из которых в процессе разделения труда закрепляются определенные частичные функции и шаблоны поведения. Главный недостаток этого функционального подхода состоит в том, что не учитываются особенности межличностных взаимодействий, хотя еще со времен Хотторнских экспериментов известно, что сложившиеся человеческие отношения в значительной мере предопределяют эффективность совместной работы.

С принятием концепции софтизации менеджмента стало возможным строить организацию на совершенно иных принципах, распределяя функции, выбирая методы управления и приспособлявая его структуру не под стратегию и текущие проблемные ситуации, а под нанимаемых сотрудников с учетом их опыта, способностей, знаний, навыков и умения. В процессе работы люди получают возможность свободного выбора должности и рода занятий. В некоторых японских компаниях, например, новичкам предлагают самим выбирать себе место в организации, но при этом эксперты-консультанты помогают им оценить собственный творческий потенциал, раскрыть свои задатки и способности, восполнить недостающие знания в системе обучения, а руководители – установить правильные деловые отношения с остальными членами коллектива. Молодых сотрудников всячески поощряют повышать уровень притязаний и осуществлять самые смелые замыслы.

Если в японских компаниях превозносится идея “единой семьи”, то в западных моделях менеджмента предпочитают говорить о “сплоченной команде единомышленников”, опираясь на аналогии с миром спорта. “Все хозяйственные операции, – пишет Ли Якокка, – можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет *надежной команды*, то и из остальных факторов мало что удастся сделать”.

Командообразование – острая проблема во всех областях, где необходимо эффективное групповое участие (в бизнесе, политике, спорте), но ее создание представляет сложный творческий процесс, требующий огромных финансовых затрат и интеллектуальных усилий. Далеко не каждый руководитель обладает нужными для этого навыками, знаниями и временем, и, видимо, не случайно специалисты по управлению персоналом часто рекомендуют возлагать работу по формированию команд на кадровые службы организации. Однако хотя их помощь полезна, все же основную роль в сплочении подчиненных в команду единомышленников должен играть непосредственный руководитель коллектива, и именно это в конечном счете является его главной задачей. Он должен помочь им выработать единую систему ценностей как фундаментальную основу организационной культуры, поставить вдохновляющие цели, воодушевить

на получение выдающихся результатов, создав необходимые условия и обеспечив средствами достижения.

Командный дух в коллективе, благоприятный социально-психологический климат, творческая атмосфера, взаимопонимание, доверие, согласие и взаимопомощь достигаются при выполнении ряда условий.

Главное из них – отождествление членами команды личных и групповых целей и интересов и чувство взаимной ответственности за действия каждого. При выполнении данного условия возникает так называемый синергетический эффект, когда физические и интеллектуальные усилия одного умножаются на усилия других и сплоченная команда оказывается в состоянии решать задачи, непосильные для обычной рабочей группы специалистов.

Синергетический эффект достигается в результате “групповой компенсации индивидуальных неспособностей”. Разделение труда принимает иные формы, чем в обычной организации. Свои профессиональные обязанности члены коллектива распределяют между собой сами в зависимости от складывающихся условий деятельности. В каждой проблемной ситуации выполнять рабочие операции поручается тому, кто способен сделать это наилучшим образом. Неумение одного совершать какие-либо работы или операции компенсируется навыками и сноровкой другого. В результате первичный коллектив становится первоклассной командой.

Наличие таких команд позволяет упростить линейно-функциональную иерархию и сделать структуру организации более динамичной. Организация становится гибче, лучше реагирует на изменения и автоматически снимает многие проблемы бюрократии.

Другое важное условие успешности командообразования – *конгруэнтность структур коллектива*, т.е. совпадение канонической организационной структуры управления с неформальной структурой деловых межличностных отношений. На практике достичь такого совпадения крайне трудно, поэтому обычно стараются добиться того, чтобы *руководитель коллектива являлся и его неформальным лидером*. По словам П. Дракера, в сплоченной команде единомышленников, возглавляемой признанным лидером, обычные люди становятся способными совершать экстраординарные дела.

В задачу лидера входит избавление сотрудников от чувства страха перед неудачами. Отсутствие уверенности в собственных возможностях побуждает, по словам А. Вайсмана, обычные коллективы “заурядных” исполнителей занижать планку поставленных целей. Но заурядность означает заменяемость, а это самый большой враг успеха в деловой жизни. Команда-победительница должна быть готова встретиться с препятствиями и настроиться на их преодоление. Неудачи, конфликты следует рассматривать как возможные “точки роста”, как сигналы о назревшей необходимости организационных изменений.

Руководитель-лидер обязан убедить своих подчиненных в том, что они не должны бояться браться за самые сложные задачи, что они имеют право на риск, что ошибки нередко становятся ключом к успеху.

Вместе с тем вряд ли можно согласиться с утверждением некоторых авторов, что командные методы работы в организации являются высшей и наиболее эффективной формой сочетания группового самоуправления и единоначалия. Даже сплоченная вокруг своего лидера команда единомышленников отнюдь не всегда достигает максимальной результативности.

Так, если говорить о команде топ-менеджеров, входящих в штаб-квартиру или директорат корпорации, то, по словам Питера М. Сенге, часто обнаруживается, что ее члены только делают вид, что преследуют некую коллективную стратегию, создавая *видимость* сплоченности и нацеленности на общее дело. На самом деле они отдают все время борьбе за престиж, стараясь избежать того, что способно испортить их деловую личную репутацию. Ради достижения желаемого имиджа они подавляют все разногласия, так что в итоге их совместные решения оказываются либо слабыми и компромиссными, либо отражающими мнение и интересы того, кто сумел “оседлать” всю команду.

Специалист по стратегическому менеджменту К. Боумен обращает внимание на такой недостаток командной деятельности менеджеров, как формирование ими неправильного представления о положении компании. Как ни парадоксально, это происходит в тех случаях, когда они “считают себя отлично сработавшей командой. Они разделяют стереотипные взгляды друг друга на конкуренцию, клиентов и рабочую силу. Они переинтерпретируют или игнорируют отрицательную информацию, которая не сходится с их представлением об окружающем мире”.

Мысль о вреде коллективного единомыслия выразил еще в X в. древнеарабский последователь Аристотеля Абу Наср аль Фараби: “Группу людей, следующих одному мнению и ссылающихся на один и тот же авторитет, ведущий их за собой, ... можно рассматривать как один разум, а один разум может заблуждаться... Когда же различные умы сойдутся после размышлений, самопроверки, споров, прений, дебатов, рассмотрения с противоположных сторон, то тогда не будет ничего вернее того убеждения, к которому они придут”.

Заметим, что именно таким образом японские управляющие добиваются общего консенсуса при принятии управленческих решений, вовлекая во всестороннее обсуждение назревших проблем всех членов рабочей группы. Каждый участник свободно высказывает мнение, но избегает критических замечаний в адрес оппонентов. Согласия достигают, требуя дополнительной информации, разъяснений, советов, письменных отчетов. Этот вариант коллективного принятия управленческих решений, известный как метод “ринги”, на наш взгляд, можно рассматривать как один из возможных приемов командообразования и в российских условиях.

3.5.3. Формирование команды на основе соционики

Подбор сотрудников на свободные места в любой компании начинается с определения профессиональных и личных качеств, которыми должен обладать кандидат на определенную должность. С этой целью используются различные методы: собеседование, тестирование, анализ документов и т.д. Они позволяют получить достоверную и подробную информацию, но не всегда могут дать адекватное представление о деловых качествах личности, ее месте и роли в будущей команде предпринимателей. Кроме того, для успешного применения вышеперечисленных методов требуется определенный опыт, а нередко и специальное (например, психологическое) образование, что существенно затрудняет работу с ними человека, впервые столкнувшегося с проблемой подбора кадров и формирования команды.

Использование метода социоанализа, основанный на социотипах К. Юнга, и успешно применяющийся в кадровой работе многих российских и зарубежных компаний, полностью лишен вышеперечисленных недостатков. Методика очень проста в использовании. Она стандартизирована и подана в наглядной форме, что позволяет легко использовать ее как руководителю, так и кадровым службам. С ее помощью можно определить степень естественной психологической, информационной и деловой совместимости членов коллектива, что предоставляет руководителю инструмент для целенаправленного формирования коллектива, превращения его в единую команду, с большей эффективностью работы по сравнению с обычными, стихийно созданными коллективами.

Метод психоанализа. Метод социоанализа основан на изучении психотипа личности.

Психотип – определенный набор устойчивых характеристик личности, выявляемых по 4 шкалам.

Первая из них – "интроверсия-экстраверсия" характеризует способ взаимодействия с окружающим миром. Люди делятся на интровертов и экстравертов. Интроверт ориентирован более внутрь себя, нежели на внешнее окружение. Он хорошо понимает движения собственной души, он разбирается в сложном устройстве своего богатого, развитого внутреннего мира и опасается неожиданностей со стороны мира внешнего. Интроверт трудно заводит новые знакомства, он не сразу приживается в новом коллективе.

Экстраверт, наоборот, легко вступает в контакт с незнакомыми людьми, он как бы постоянно переносит себя во внешнюю обстановку, существует во внешнем мире, при этом редко задумываясь о противоречиях собственной души. Экстраверт часто бывает неожиданным сам для себя, однако хорошо разбирается, что и как должно происходить вокруг него.

Вторая шкала "интуиция – сенсорика" характеризует способ восприятия информации. Необходимо отметить, что в данном случае интуиция понимается не в общепринятом смысле.

Интуитивист – человек, который видит то, что скрыто от глаз. Он осмысливает глубинные возможности и способности человека, внутреннее содержание предметов и явлений, чувствует их развитие во времени, обладает предчувствием и умеет заглянуть в будущее. Интуитивист может отвлечься от конкретной, окружающей его в данный момент обстановки и унести в мечтах в абстрактные теории и необычные идеи, в прошлое или в будущее, в любое место, где он был недавно или рассчитывает когда-либо побывать.

Интуитивист и на реальную обстановку смотрит сквозь призму отвлечённых идей, испытывая неудобства в обыденных ситуациях из-за своей рассеянности, но словно по наитию выбирая единственно верный путь в трудных ситуациях.

Сенсорик, наоборот, целиком погружён в данную конкретную обстановку, чрезвычайно ярко воспринимает каждую её деталь, впитывает в себя всё разнообразие и богатство форм, красок, светотени, звуков, запахов, вкусовых и тактильных ощущений. Сенсорик прекрасно ощущает пространство и себя в этом пространстве, двигается уверенно, умеет удобно расположиться, понимает, что такое комфорт и умеет его создать, всегда отдаёт себе отчёт в собственном самочувствии и уверен во всех физических аспектах своего существования.

Третья шкала: "этика – логика" характеризует направленность мышления. Человек может быть либо этиком, либо логиком, промежуточного состояния не существует. Рассмотрим данный признак более детально.

Этик хорошо чувствует и понимает состояние другого человека: его настроение (приподнятое, угнетённое), чувства (любовь, гнев, антипатия), знает, что означают эмоции партнёра, творчески владеет своими собственными эмоциями. Этик видит, как относятся к нему и как складываются отношения между другими людьми. Всем этим вопросам придаёт первостепенное значение и не теряет к ним интереса, постоянно стремится к людям и не устаёт от общения с ними. Этик решает сложные проблемы человеческих взаимоотношений творчески и независимо, полагаясь в основном на собственное мнение.

Логик подобную независимость проявляет в других вопросах. Он - творческая личность во всём, что касается дела, деловой целесообразности, техники и технологии, построения систем, классификаций и иерархий. Логика интересуется механизм явлений, порядок, который существует в природе и в обществе. В то же время логик старается избегать сложных в этическом плане ситуаций, так как считает, что человеческие страсти не несут конструктивного начала и являются помехой делу.

И, наконец, последняя, **четвертая шкала "рациональность – иррациональность"** характеризует способ организации жизни. Рациональные люди обычно заранее продумывают линию поведения, настраиваются на выполнение каких-то действий и стараются проделать всё, как задумали. В случае, если ситуация неожиданно меняется, рациональному трудно быстро перестроиться, он действует "по инерции" и из-за этого может в чём-то проиграть.

Иррациональный, наоборот, очень легко подстраивается под ситуацию, гибко меняет своё поведение, действует импульсивно, часто непоследовательно. Это о таких людях говорят: у них "семь пятниц на неделе".

Таким образом, каждый человек обязательно является логиком или этиком, сенсориком или интуитивистом, экстравертом или интровертом, рациональным или иррациональным. Отсюда образуются 16 типов личности, в которых вышеперечисленные качества представлены в различных сочетаниях. Описание психотипов дано в работе [2].

Определить психотип можно с помощью опросника Гуленко, методик Кейрси, Майерс – Бриггс, дихотомического теста определения типа личности Вайсбанда и др. Все эти опросники основаны на учении о типологиях К.Юнга и характеризуют личность по четырем вышеописанным шкалам.

Имея четыре шкалы, по два полюса в каждой, можно скомбинировать 24 =16 типов личностей. Все они приведены в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Названия и псевдонимы психотипов

Тип (по Кейрси)	Название	Псевдоним	Сокращение
ENTP	Интуитивно-логический экстраверт	Дон Кихот	ДОН
ISFP	Сенсорно-этический интроверт	Дюма	ДЮМ
ESFJ	Этико-сенсорный экстраверт	Гюго	ВИК
INTJ	Логико-интуитивный интроверт	Робеспьер	РОБ
ESTP	Сенсорно-логический экстраверт	Жуков	КОР
INFP	Интуитивно-этический интроверт	Есенин	ЕСН
ENFJ	Этико-интуитивный экстраверт	Гамлет	ГАЛ
ISTJ	Логико-сенсорный интроверт	Горький	МАК
ESFP	Сенсорно-этический экстраверт	Наполеон	ЛЕО
INTP	Интуитивно-логический интроверт	Бальзак	БАЛ
ENTJ	Логико-интуитивный экстраверт	Лондон	ЛОН
ISFJ	Этико-сенсорный интроверт	Драйзер	ТЕД
ENFP	Интуитивно-этический экстраверт	Гексли	ГЕК
ISTP	Сенсорно-логический интроверт	Габен	ГБН
ESTJ	Логико-сенсорный экстраверт	Штирлиц	ТИР
INFJ	Этико-интуитивный интроверт	Достоевский	ДОС

Каждому типу присвоен псевдоним – по имени известной личности, представителя соответствующего типа. Каждый тип именуется по сокращенным названиям псевдонимов, приведенным в последнем столбце табл. 3.3.

Интертипные отношения – взаимоотношения, возникающие между людьми, принадлежащими к тому или иному психотипу. Как показывает практика, для эффективной работы предприятия благоприятны далеко не все возникающие интертипные отношения, а только те, которые построены по определенным принципам взаимодействия. Дело в том, что каждый психотип имеет как сильные, так и слабые стороны, это должно учитываться при подборе персонала, создании рабочей группы и др. При правильно построенном взаимодействии

сильные стороны психотипов проявляются наилучшим образом, а слабые компенсируются. Наиболее устойчивые и благоприятные для делового сотрудничества отношения реализуются в дуальных парах, триадах и квадрах.

Рассмотрим *дуальные пары (диады)*. Их всего восемь:

ДОН-ДЮМ	ВИК-РОБ
КОР-ЕСН	ГАЛ-МАК
ГЕК-ГБН	ЛОН-ТЕД
ЛЕО-БАЛ	ТИР-ДОС

В каждой из этих пар один психотип гармонично дополняет другой. Если один из них экстраверт, то второй обязательно интроверт, один логик, другой – этик, один сенсорик – другой интуитивист, но по способу организации жизни и тот, и другой должны принадлежать к одному типу – рациональному или иррациональному. Иррациональные пары можно назвать "предпринимательскими" – они, как правило, инициативные, любящие рисковать, не любящие прямых указаний. Рациональные же пары – "менеджерские", предпочитающие выполнять чужие указания. При выборе кадров и команды важно подобрать и определить диаду в такую деловую ситуацию, где она принесет максимальную пользу. Некоторые типичные ситуации приведены в табл. 3.4.

Таблица 3.4

Характеристики дуальных пар

Предпринимательские (иррациональные)				
<i>Диады</i>	ДОН-ДЮМ	КОР-ЕСН	ЛЕО-БАЛ	ГЕК-ГБН
<i>Ситуация уверенности</i>	Инновации	Удержание рынка	Захват рынка	Кутюрье, дизайн
<i>Ситуация неуверенности</i>	Брокерство, аудит	Обучение	Консалтинг	Стабильное производство
Менеджерские (рациональные)				
<i>Диады</i>	ВИК-РОБ	ГАЛ-МАК	ЛОН-ТЕД	ТИР-ДОС
<i>Ситуация уверенности</i>	Консалтинг	Стабильное производство	Брокерство, аудит	Обучение
<i>Ситуация неуверенности</i>	Захват рынка	Кутюрье, дизайн	Инновации	Удержание рынка

У каждого психотипа одна ведущая функция, сильная сторона, что ему удастся, и одна слабая точка – что не удастся. Например, у ДОН ведущая функция – оценка внутреннего содержания и потенциальных способностей объекта, слабая точка – оценка отношений между людьми и их к себе; у ДЮМ – ведущая функция – человеческие отношения, эстетика, комфорт, слабая – оценка деловой выгоды и эффективности. В паре и сильные, и слабые стороны складываются, в результате чего эта пара будет себя чувствовать уверенно в ситуации инновационного предпринимательства, где нужно уметь оценивать внутреннее

содержание, потенциальные способности создаваемого дела и его гармонию в мире бизнеса, качества людей, вовлеченных в это дело. А вот на фондовой бирже пара ДОН-ДЮМ будет чувствовать себя неуверенно и, скорее всего, разорится, так как они не умеют оценить деловую выгоду, эффективность.

Формальным лидером дуальной пары обычно бывает экстраверт, неформальным – интроверт. Экстраверт – "бизнесмен", который ведет дело, интроверт – "небизнесмен", который помогает дуалу и одновременно контролирует и корректирует его, уменьшая риск совместных операций.

Итак, создавая филиал по продвижению товаров в новый регион, выберите из кандидатов-специалистов человека, имеющего психотип ЛЕО, и подберите (или дайте возможность подобрать самому) в качестве помощника человека, имеющего психотип БАЛ. Это существенно повысит ваши шансы на успех. Если же вы создаете при инвестиционной компании брокерское отделение или дочернюю фирму, лучшими кандидатурами на роль директора и его заместителя будут ЛОН и ТЕД. Пара же ДОН-ДЮМ в этом случае наверняка провалит дело.

Что касается руководства, то дуал бывает хорошим заместителем, помощником, секретарем. В таблице 3.5 дуальные пары приведены по принципу: руководитель – заместитель, помощник, секретарь.

Таблица 3.5

Таблица выбора руководителей с помощниками

Уровень руководства	Лучший вариант	
	Спокойная ситуация	Ситуация конкуренции, реорганизации
Высший (директор, заместитель директора, начальник филиала)	ЛОН-ТЕД ТИР-ДОС	КОР-ЕСН ЛЕО-БАЛ
Средний (заведующий отделом, начальник цеха)	ДОН-ДЮМ ГЕК-ГБН	ВИК-РОБ ГАЛ-МАК

Триады. Существует 16 триад. Каждый психотип может входить в три триады. Триады, в которые входит два экстраверта, являются "деловыми" – они ориентированы на дело, менеджмент, бизнес; триады, в которые входит два интроверта, являются "неделовыми" – они ориентированы на науку, искусство, другие области человеческой деятельности. В первую группу входит восемь триад, во вторую также восемь (таблица 3.6).

Таблица 3.6

Триады

Деловые	Неделовые
ДОН-ДЮМ-ВИК	ДОН-ДЮМ-РОБ
РОБ-ВИК-ДОН	РОБ-ВИК-ДЮМ
МАК-ГАЛ-КОР	МАК-ГАЛ-ЕСН
КОР-ЕСН-ГАЛ	КОР-ЕСН-МАК
ЛЕО-БАЛ-ЛОН	ЛЕО-БАЛ-ТЕД
ТЕД-ЛОН-ЛЕО	ТЕД-ЛОН-БАЛ
ДОС-ТИР-ГЕК	ДОС-ТИР-ГБН
ГЕК-ГБН-ТИР	ГЕК-ГБН-ДОС

Деловые триады можно, в свою очередь, разделить на "предпринимательские" в которые входит иррациональная пара, и "менеджерские", в которые входит рациональная пара. Это разделение представлено в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Предпринимательские и менеджерские триады	
Предпринимательские триады	Менеджерские триады
ДОН-ДЮМ-ВИК	РОБ-ВИК-ДОН
КОР-ЕСН-ГАЛ	МАК-ГАЛ-КОР
ЛЕО-БАЛ-ЛОН	ТЕД-ЛОН-ЛЕО
ГЕК-ГБН-ТИР	ДОС-ТИР-ГЕК

Напомним, что "предпринимательские" команды самостоятельны, инициативны, любят и умеют рисковать, "менеджерские" – лучше выполняют чужие указания и не любят рисковать.

Основные поведенческие характеристики триады (сильные и слабые стороны, ситуации уверенности и неуверенности) в основном соответствуют характеристикам дуальной пары триады. Например, характеристики дуальной триады ДОН-ДЮМ-ВИК в основном соответствуют характеристикам дуальной пары ДОН-ДЮМ: сильные стороны – оценка внутреннего содержания и потенциальных способностей объекта, эстетика и комфорт; ситуация уверенности – инновации и т.д. При селекции коллектива необходимо эти характеристики учитывать, дополняя, например дуальную пару третьим человеком, входящим с ним в триаду.

Квадры. Рассмотрим теперь квадры. Их четыре. Каждая квадра образуется соединением двух дуальных пар – одной иррациональной (предпринимательской), другой рациональной (менеджерской). В результате образуется прочная самодостаточная конструкция. Все квадры, как и диады, могут успешно заниматься бизнесом, и команда, составленная из представителей одной квадры, является наилучшей, наиболее совместимой. Кстати, в неформальную группу, образованную на основе квадры, может входить и более четырех человек: и пять, и десять, и пятнадцать. Желательно лишь, чтобы это были представители одной квадры или психотипы, находящиеся с ними в благоприятных отношениях. Поэтому необходимо при формировании руководящего ядра фирмы определить типы личности тех, кого мы намереваемся взять в команду.

Анализ показывает, что квадры также имеют свои предпочтения – у них так же, как и у дуальных пар, существуют предпочтительные направления деятельности. Занимаясь именно такого рода работой, квадра в наибольшей степени может реализовать себя и достичь успеха больше, чем любая другая команда. Предпочтительные области деятельности квадр:

Квадра α: ДОН-ДЮМ-ВИК-РОБ – наука и научное обслуживание, наукоёмкие и концептуальные проекты; инновационная деятельности; разработка программного обеспечения; инвестиционная деятельности, оценка эффективности капиталовложений; страховая деятельность; обучение; консалтинговая дея-

тельность; экология.

Квадра β: КОР-ЕСН-ГАЛ-МАК – финансовая деятельности, банковское обслуживание; экспертная и аудиторская деятельность; менеджмент, управление государственными и муниципальными предприятиями, крупными и средними корпорациями; промышленное производство (выпуск освоенной продукции при стабильном рынке); управление объектами, требующими сильно централизованной системы управления (оборонное производство, некоторые виды транспорта).

Квадра γ: ЛОН-ТЕД-ЛЕО-БАЛ – строительство; розничная торговля; организация туризма; шоу-бизнес; реклама и СМИ; брокерская деятельность; промышленное производство (разработка и выпуск принципиально новой продукции); менеджмент, связанный с реорганизацией, реконструкцией предприятия.

Квадра δ: ТИР-ДОС-ГЕК-ГБН – производство товаров массового спроса; оптовая торговля; оказание услуг населению; обучение; выпуск и распространение интеллектуальной продукции (книги, газеты); мониторинг; медицинская и психологическая деятельность; дизайн, кутюрье; деятельность, связанная с полным циклом разработки и создания продукции (от конструкционной проработки до серийного выпуска).

На производственном предприятии предпочтительные направления деятельности квадр во многом похожи на выше перечисленные:

Квадра α: научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки; разработка программного обеспечения; автоматизированные системы управления; обучение.

Квадра β: финансовая и бухгалтерская деятельность; основное серийное производство; вспомогательное производство с устойчивым характером, правовая деятельность.

Квадра γ: маркетинговая, снабженческая и сбытовая деятельность; опытное производство; реорганизация, реконструкция производства; испытательная деятельность.

Квадра δ: подсобное хозяйство, типография; обучение; медицинская и психологическая деятельность.

В квадратах происходит фактическое распределение ролей в зависимости от психотипов, входящих в нее. При этом удобно изобразить отношения в квадрате в виде схемы. Так как в квадрате входят две дуальные пары, то на схеме происходит как бы наложение связей, а членов каждой квадраты связывают дуальные, зеркальные и активационные отношения.

Схема отношений аналогична для всех квадратов, но поскольку они отличаются входящими в них психотипами, распределение ролей в разных квадратах будет разным.

Подбор команды и есть подбор людей по психотипам. Как говорилось выше, желательно подбирать в команду людей из одной квадраты или находящихся

с ними в благоприятных отношениях, при этом, не забывая, для чего эта квадра предназначена – для спокойной работы или для бурных волн рынка. Практически подбор команды производится в два этапа – подбор лидера и формирование им команды, что на практике себя оправдало.

При подборе команды следует пользоваться следующим алгоритмом (прил. 6).

Социоанализ может с успехом применяться для решения таких кадровых вопросов, как: набор новых сотрудников, управление конфликтами в коллективе, обучение и развитие сотрудников, распределение обязанностей между ними, мотивация персонала, формирование команды. Метод основан на изучении глубинных психологических характеристик, практически не изменяющихся в течение всей жизни, поэтому рекомендации носят не сиюминутный, а долгосрочный характер.

3.6. Социальная ответственность

3.6.1. Объект и предмет организации социального управления

В индустриальную эпоху наблюдается повышенный интерес к научному осмыслению организационной деятельности людей. Это привело к возникновению и развитию целого комплекса наук, которыми рассматриваются общие и частные проблемы организации. Одним из выдающихся ученых в разработке качественно нового, оригинального подхода к осмыслению организационной деятельности является наш соотечественник А.А. Богданов (Малиновский). В его фундаментальном труде "Тектология. Всеобщая организационная наука" разработана общая организация и дезорганизация, наука об универсальных типах и закономерностях структурного преобразования любых систем. Наука, объединяющая организационный опыт человечества, - это теория организационных систем, изучающая каждую из них с точки зрения отношений между ее частями, а также отношения единой системы как с внешней средой'.

А.А. Богданов выявил и сформулировал два ведущих закона, которые предопределяют функционирование и развитие организационных систем. Условно назовем законы первым и вторым. Формулировка первого закона отражает весь организационный и дезорганизационный опыт и гласит: устойчивость целого зависит от наименьших относительных сопротивлений всех его частей во всякий момент. Пример действия закона: крепость цепи определяется прочностью наиболее слабого ее звена (участка).

Второй закон расхождения. Комплексы (системы) расходятся, различаются между собой в силу первичной неоднородности (начальная разность), разности среды и под воздействием исходных изменений. В жизни закон расхождения играет важную, направляющую роль. Он учит, что, во-первых, в отношениях и взаимосвязях между социальными системами в большинстве случаев имеют

место различные противоречия; во-вторых, за всяким многообразием надо видеть то сравнительное единообразие, из которого оно произошло, от сложного восходить к более простому; в-третьих, образовавшиеся части будут обладать прогрессирующими различиями; в-четвертых, эти различия будут направлены на создание дополнительных связей, стабилизирующих систему. Выявление основных организационных законов, принципов, системосозидающих механизмов, установление среди них факторов, формирующих, регулирующих, стабилизирующих системы - вот то конкретное содержание тектологии, которое, наряду с ее методологией, привлекает внимание современных разработчиков теории организации.

Объектом исследования организации являются регулируемые и саморегулирующие процессы, происходящие в социальных организационных системах, вся совокупность организационных отношений общества. Это отношения между организационными системами как по вертикали, так и по горизонтали. Отношения субординации и координации, упорядочения и согласования, т.е. взаимодействия людей по поводу организации совместной деятельности, жизни, производства материальных благ, "производства" и воспроизводства самих себя как субъектов общественных изменений. Поскольку самоорганизующиеся, регулируемые процессы - свойство всех сложных организационных систем, то, следовательно, объект теории организации носит системный, многоуровневый характер - от общества в целом, его основных подсистем до первичных предпринимательских, государственных и общественных организаций.

Выявление, адекватное определение объективных закономерных тенденций (законов) функционирования и развития социальных систем - дело сложное. Но это не означает, что подобная задача не может быть решена. Некоторые объективные закономерности (законы) социальных систем и организаторской деятельности выявлены, обоснованы и адекватно сформулированы. Речь идет, например, о таких общих закономерностях (законах), как необходимость соответствующего разнообразия между субъектом и объектом управления; определяющая роль целого по отношению к части; законы синергии; самосохранения; многообразия и альтернативности развития социальных систем.

Под группой частных законов организации большинство исследователей понимает существенные связи и отношения, обуславливающие процессы самоорганизации и упорядочения в подсистемах общества: экономической, политической, социальной и организационных системах меньшего масштаба и уровня. Например, к частным законам в экономической системе можно отнести законы взаимосвязи между стоимостью и потребительной стоимостью; между ценой, спросом и предложением и др.

К законам организации можно отнести следующие: пропорциональности и композиции; информированности и упорядоченности; дифференциации и интеграции функций. В специальной литературе называются и другие законы организации. Знание и творческое применение действующих в социальных органи-

зационных системах законов функционирования и развития позволяют сознательно создавать условия благоприятного их действия, предвидеть и прогнозировать развитие организационных процессов, выдвигать обоснованные и реальные цели управления, принимать оптимальные решения и эффективно их реализовывать.

Теория организации располагает набором методов. Ведущим из них является системный метод. Методологическая и эвристическая специфика системного метода определяется тем, что он ориентирует исследователя на раскрытие целостности организации и обеспечивающих ее факторов, на выявление многообразных типов связей организаций с внешней средой и сведение их в единую структуру.

В процессе анализа организационных проблем часто пользуются сравнительным методом, суть которого состоит в подборе сходных организаций как объектов исследования. Например, сравнение систем управления организациями (фирмами) в однородных и в различных отраслях, регионах и даже странах. Это позволяет выявить позитивные и негативные элементы в организационных структурах с учетом конкретных экономических, исторических и социальных условий. Каждая наука вырабатывает свою систему категорий, понятий и терминов, с помощью которых наиболее адекватно и точно отражаются изучаемые явления и процессы.

Все многообразие категорий теории организации можно разделить на три относительно самостоятельные группы. К первой можно отнести те, которые являются общими для большинства социальных наук, такие, как общество, государство, собственность, рынок, социальная деятельность, человек, личность, ресурсы, власть, социальные институты и т.п. Ко второй группе целесообразно отнести те, которые преимущественно отражают организационные явления и процессы, происходящие в социальных и социально-экономических системах. Это прежде всего такие ведущие категории, как организационная система, организация, структура организации, миссия, цель организации, лидер организации, формальная, неформальная организация, законы организации, организационная культура, концерн, синдикат, холдинг, картель, финансово-промышленная группа, организаторская деятельность и др. Третья группа категорий теории организации включает те из них, которые раскрывают технологию организаторской деятельности и управления. Например, правила, процедуры, операции, циклы, коммуникации, разрешение противоречий, конфликтов, стратификация, композиция, типизация, классификация и др.

Теория организации не изолирована от других наук, а опирается на целый их комплекс. Она тесно связана с общей теорией систем, основами менеджмента, экономической теорией, практическим менеджментом, с социологией, общей и социальной психологией, кибернетикой и синергетикой.

3.6.2. Организация как социальная система

Для адекватного определения и анализа понятия "организация" целесообразно раскрыть более общее понятие "социальная система". Социальная система - это упорядоченность в определенном отношении взаимодействующих индивидуумов, групп индивидуумов, вещей, процессов, образующая интегративные качества, не свойственные составляющим ее компонентам. В интегративном качестве, в целостности, "эмергентности" и состоит один из отличительных признаков социальных системных объектов от несистемных.

Ядром, важнейшим компонентом социальных систем является человек. Человек - существо прежде всего общественное, сознательное, целеполагающее, связанное с другими людьми тысячами самых разнообразных отношений и форм взаимодействия. В процессе труда люди объединяются в группы, артели, социальные слои, общности и организации. Наличие человеческого компонента - сущностная и важнейшая черта социальной системы, отличающая ее от других целостных систем, скажем, биологического порядка.

Вторую группу компонентов социальной системы составляют процессы: экономические, социальные, политические, духовные. Совокупность этих процессов представляет собой смену состояний системы в целом или какой-то части ее подсистем. Процессы могут быть прогрессивными и регрессивными, они вызваны деятельностью людей, социальных и профессиональных групп.

Третью группу компонентов социальной системы составляют предметы, вовлеченные в орбиту хозяйственной и общественной жизни. Это так называемые предметы второй природы - производственные здания, сооружения, ТЭК, орудия и средства труда, компьютерная и оргтехника, средства связи и управления, технологические устройства, созданные человеком и используемые им в производственной, управленческой и духовной деятельности.

Четвертая группа компонентов социальной системы имеет духовную природу. Это общественные идеи, теории, культурные, нравственные ценности, обычаи, ритуалы, традиции, верования, которые опять-таки обусловлены действиями и поступками различных общественных групп и отдельных индивидов.

Исходя из приведенной структуры компонентов социальной системы можно определить общие системообразующие факторы социальных систем:

- общая цель всей совокупности компонентов;
- подчинение целей каждого компонента общей цели системы;
- осознание каждым компонентом своих задач и понимание общей цели;
- выполнение каждым элементом своих функций, вытекающих из поставленной задачи;
- отношения субординации и координации между компонентами системы;
- наличие принципа обратной связи между управляющей и управляемой подсистемами.

Наиболее распространенным видом социальных систем, которые форми-

руются и сознательно создаются людьми в процессе своей жизнедеятельности, являются различные хозяйственные и общественные организации.

Понятие "организация" относится к числу ведущих категорий организационной науки. Организация - от латинского *organize* - "сообщаю стройный вид, устраиваю". Это разновидность социальных систем, объединение людей, совместно реализующих некоторую общую цель и действующих на основе определенных принципов и правил (государственное учреждение, фирма, общественная организация). Это элемент общественной системы, самая распространенная форма человеческой общности, первичная ячейка социума. Она не существует без общества и общество не может существовать без организаций, которые оно ради своего существования и создает. Организация - объект и субъект общества. Но будучи самостоятельной подсистемой общества, организация имеет свои специфические потребности, интересы, ценности, свое индивидуальное лицо, предлагает обществу продукты своей деятельности, свои услуги и предъявляет обществу определенные требования.

В наше время можно без преувеличения сказать, что человек живет в "организованном" мире, в мире организаций и организационных процессов. В значительной мере и индивидуальное, и групповое поведение людей определяется включенностью в организации. Особенно значима роль организаций в осуществлении координации совместной деятельности людей.

Организация является ведущей функцией управления, суть которой - осуществление определенной структурированности, внутренней упорядоченности, согласованности взаимодействия относительно автономных частей в системном объекте.

Вне зависимости от типа и масштаба деятельности каждая организация (фирма) должна быть некоторым образом упорядочена (организована). Существует ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения функции организации:

- определение и детализация целей фирмы;
- определение приемов, способов деятельности по достижению этих целей;
- поручение различных задач индивидуумам (разделение труда) и объединение их в управляемые рабочие группы;
- координация, согласование различных видов деятельности, порученных каждой группе;
- обеспечение единства целей;
- установление эффективного контроля.

Для руководства фирмой менеджеру важно знать одну из особенностей организации, которая обусловлена свойством социальных систем к адаптации, самоорганизации и саморегулированию. Известный специалист в области организации и управления Р. Акофф даже считает, что организация может быть определена, по крайней мере хотя бы частично, как саморегулирующаяся система.

В организации управления различают понятия "формальная организация"

и "неформальная организация", формальная организация характеризуется узаконенной системой норм, правил, принципов деятельности, стандартов поведения членов организации. Главный признак формальной организации - это заданность, запрограммированность и определенность организационных норм и действий. Наряду с формальным типом организации складывается и функционирует система незапрограммированных, спонтанно возникших связей, т.е. иной отличительный от предыдущего способ социальной упорядоченности и согласованности. Это - неформальная организация. Ф.Ротлисбергер дает такое определение. Это система непредписанных социальных ролей, неформальных институтов и санкций, эталонов поведения, переданных обычаями и традициями, которые возникают стихийно в ходе ежедневных взаимодействий. Неформальные социальные группы играют важную роль в деятельности любой организации. Особенно заметна их роль в деятельности крупных предпринимательских и государственных структур.

Все организации (биологические, социальные, физические) строятся на основе иерархического принципа. С точки зрения теории систем, явление иерархии можно определить как разноуровневое распределение частей (элементов) целого по степени общности их функций (свойств). В социальных организациях этот принцип преломляется в сложные отношения между людьми, что качественно отличает социальные иерархические системы от всех других.

Иерархический принцип, во-первых, означает централизацию, линейную соподчиненность низших звеньев системы высшим. Особую форму разделения труда не только по горизонтали, но и по вертикали. Закрепление за людьми и подразделениями управленческих и исполнительных функций. Во-вторых, иерархия обуславливает целенаправленную личную зависимость одного человека от другого. В-третьих, иерархия функционирует как власть, то есть подчинение члена организации правилам и стандартам организации. За отклонение от этих безличных, формальных правил и норм к отдельным сотрудникам организации могут быть применены санкции и меры принуждения.

Существенной чертой организации является также горизонтальное разделение труда. Разделение труда позволяет организации специализировать и профессионализировать деятельность сотрудников, повысить производительность и качество их работы. Классическим примером горизонтального разделения труда на промышленном предприятии, например, является производство, снабжение, маркетинг, кадровое обеспечение, финансы, НИОКР.

Специализированные подразделения, будучи составными частями (подсистемами) целостной организации, представляют собой социальные системы (меньшего масштаба и сложности), деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели. Деятельность по координированию работы людей и специальных подразделений (подсистем) составляет сущность управления. Управление - это процесс планирования, организации, мотивирования (активизации), координации, регулирования, контроля и иссле-

дования'.

Для больших и сложных организаций работа по управлению должна быть четко отделена от неуправленческой деятельности, т.е. организации должны назначать специальных руководителей и определять круг их обязанностей и ответственности.

Ведущие компании признают, что центральным положением концепции развития организации является обоснованная и тщательно взвешенная концепция роста человеческих ресурсов компании, фирмы; признание в качестве высшей ценности человека, учет его потребностей, интересов и ценностей, а наиболее значимыми качествами руководителя считаются профессионализм, компетентность, творческая предприимчивость, настойчивость в достижении целей.

Одной из значимых черт организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Внешняя среда включает экономические, политические, социальные, демографические условия, систему ценностей в обществе, культуру и менталитет народа, религиозные верования, законодательные акты, поставщиков, потребителей, конкурирующие организации, положение на рынке, технику и технологию, географические и климатические условия. Эта совокупность факторов оказывает влияние на все, что происходит внутри организации.

Наряду с управлением экономическими системами и явлениями: нормальное функционирование и развитие общества и жизни требует управления социальными системами и процессами, т.е. процессами, протекающими в одной из основных ее сфер общественной жизни, которая именуется социальной. Характер и направление соответствующей деятельности задаются социальной политикой государства, а средством реализации, инструментом этой политики выступает такая разновидность управленческой деятельности, которая может быть названа социальным управлением.

3.6.3. Система функций социального управления

Содержание любого вида и разновидности управленческой деятельности находит свое конкретное практическое выражение, воплощение в выполняемых функциях. При этом имеются в виду не общие функции, - планирование, организация, контроль и т.п. - в которых раскрываются одинаковые черты рассматриваемой деятельности, где бы она не осуществлялась (в управлении производством, войсками, учебным процессом и др.), а функции, именуемые в теории управления конкретными, или специальными, набор которых различен в зависимости от специфики объекта управления. Так, экономическое управление производством складывается из таких конкретных функций, как организация материально-технического снабжения, маркетинговых исследований и сбыта продукции, финансовой деятельностью и т.д.

Социальное управление как регулирование процессов развития систем, образующих социальную сферу общественной жизни в любых ее масштабах, складывается из своих, присущих именно данному виду деятельности функций. Их набор и система определяется совокупностью процессов, образующих объект рассматриваемой нами разновидности управленческой деятельности.

По нашему мнению, все процессы социальной сферы - идет ли речь об обществе в целом или образующих его больших и малых структурах вплоть до небольших организаций, трудовых коллективов - можно свести в следующие три группы, которым соответствуют и три группы конкретных функций социального управления:

изменения в условиях жизни людей, которые в повседневной жизни и имеются в виду, когда говорится о социальных проблемах и их решении,

формирование и развитие социальных качеств людей и обусловленные этим изменения в их образе жизни,

формирование, функционирование и развитие социальных систем как целостных образований (социальных общностей, организаций).

Рассмотрим в таком системном виде содержание социального управления, обращая внимание на то, какого характера управленческие воздействия могут оказываться и действительно оказываются в демократическом обществе на соответствующие социальные процессы. Содержание одних функций, выступающих предметом нашего рассмотрения, представляется необходимым раскрыть несколько более подробно; другие же, более ясные по своей сути можно будет только назвать.

Первой в рассматриваемой группе функций социального управления следует назвать функцию обеспечения условий безопасности граждан. Начнем с нее и потому, что в ней особенно ярко проявляется ориентированный на всех граждан характер социального управления, и потому, что исторически она появилась у государства раньше других, когда еще было очень далеко до всякой постановки социальных проблем. История не подтверждает насаждавшееся у нас догматическое представление, что государство прежде всего было и остается орудием господствующего класса для подавления его классовых противников. Да, такая функция присуща государству в той или иной степени, иногда приобретая большую значимость, а иногда и снижаясь почти до нуля. Но первое, ради чего возникло на заре цивилизации государство и что до сих пор является его главнейшей задачей, - обеспечение порядка в обществе и безопасности граждан, без чего действительно шла бы "война всех против всех", что проявляется, как в прошлом, так и сейчас в каждом случае, как только ослабевают власть и управление в обществе.

Государство является, несомненно, наиболее мощным инструментом, обеспечивающим безопасность членов общества. Но эту деятельность в какой-то мере и в определенных формах выполняют и некоторые институты гражданского общества и даже церковь и школа, поскольку они отвращают людей от

зла, способствуют формированию у них высоких моральных качеств и законопослушания.

Вплотную к рассмотренной примыкает такая функция социального управления, как создание и упрочение условий, гарантирующих права и свободы граждан.

Нарушения прав и свобод граждан в передовых демократических государствах не так часто, но тем не менее бывают, так что поддержание и совершенствование условий, обеспечивающих их защиту, остается одной из задач системы социального управления. И уж конечно, в полной мере эта задача стоит в государствах, еще только встающих на путь демократии и становления открытого общества, особенно переходящих на этот путь из условий тоталитарного строя, при котором вообще не могла идти речь о гарантиях прав и свобод человека. Создание и совершенствование обеспечивающих их условий становится здесь одной из самых главных функций социального управления.

Очень важное значение для людей имеют материальные условия их жизни. Для обеспечения своих жизненных потребностей человек должен иметь источник средств существования (для одних это - рабочее место в системе наемного труда, для других - собственное дело, для третьих - социальное вспомоществование) и возможность получать доход, хотя бы элементарно достаточный для жизни, а в идеале, обеспечивающий достойную жизнь и перспективы последовательного роста. Поэтому среди процессов развития системы условий жизни следует обращать большое внимание на эту составную часть названной системы. И среди рассматриваемой группы функций социального управления громадное значение принадлежит функции помощи людям в обеспечении источниками средств к существованию и созданию благоприятных возможностей для повышения их доходов. Применительно к работникам наемного труда это означает обеспечение возможно более полной рациональной занятости и роста заработной платы на основе повышения эффективности труда. Хотя деятельность в этой области основывается на использовании, главным образом, экономических и отчасти технических рычагов, по своим целям она относится, несомненно, к области социального управления; последнее очень тесно переплетается здесь с управлением экономическим. Применительно к нетрудоспособным названная функция заключается в создании эффективной системы социальной помощи и поддержки. По отношению к предпринимателям и мелким частным собственникам эта функция проявляется в создании достаточно благоприятных и стабильных правовых и финансовых условий их деятельности.

К системе условий жизни людей относится, далее, экономическая среда их производственной деятельности - тип собственности, на которой базируется предприятие, его место в общей системе отношений собственности и изменения в этой среде. В процессе перехода к рыночной системе происходят существенные изменения в этой области, в частности, связанные с приватизацией государственных предприятий. Этот процесс сильно затрагивает интересы тру-

дящихся. В такой ситуации социальное управление непременно должно оказывать воздействие на названный процесс в соответствии со своими специфическими критериями и целями. Поэтому в качестве самостоятельной - применительно к условиям становления рыночной экономики - должна быть выделена функция обеспечения интересов работников при проведении приватизации предприятий.

Остальные функции этой группы можно просто перечислить, так как суть процессов изменения тех компонентов системы жизненных условий людей, на которые оказывается воздействие, в особых комментариях не нуждается:

- охрана труда, его облегчение и улучшение его условий;

- обеспечение охраны здоровья граждан;

- обеспечение оптимальной адаптации людей к меняющейся социальной обстановке;

- улучшение материально-бытовых условий жизни членов общества, развитие социально-бытовой инфраструктуры;

- создание и совершенствование условий участия граждан в управлении делами общества, государства, производства.

Если рассмотренная группа социальных процессов включает в себя изменения во внешних условиях жизнедеятельности людей, то вторая группа охватывает процессы изменений в самом содержании этой жизнедеятельности, т.е. в образе жизни людей, а также в их социальных качествах. Соответственно могут быть вычленены функции социального управления, суть которых есть воздействие на упомянутые процессы. Можно просто перечислить эти функции, поскольку их содержание достаточно ясно. Соответственно нетрудно понять и суть социальных процессов, выступающих объектом их воздействия. К данной группе относятся следующие функции:

- обеспечение роста образовательного и культурного уровня людей;

- организация институциональной деятельности, формирующей общественные нравы (сюда относятся, например, упоминавшиеся выше воздействия на СМИ);

- обеспечение дисциплины и правопорядка;

- развитие трудовой, социально-политической, производственно-творческой и других видов общественной активности;

- формирование у людей восприимчивости к инновациям, развитие их инновационной готовности, инновационных ориентаций.

Третья группа функций социального управления охватывает целенаправленные воздействия на течение упомянутых выше процессов формирования, функционирования и развития социальных систем (общностей, организаций) как целостных образований, изменений их социальной организации и структуры. Конечно, крупные социальные общности - классы, нации и др. - возникают и развиваются в основном в результате естественного хода развития общественных процессов. Но в чем-то и такие социальные системы могут испытывать

на себе управленческие воздействия в ходе своего формирования и развития. Например, при всем "естественно-историческом" характере процесса становления и развития предпринимательского слоя в странах, свернувших с пути государственного социализма, этот процесс протекает под явным или скрытым управленческим воздействием со стороны государственных и общественных структур. Политические и общественные организации и движения тоже обычно возникают и развиваются благодаря организационно-управленческой деятельности каких-то уже существующих структур или первоначально возникающих инициативных групп.

3.6.4. Общие принципы социального управления

Слово "принцип" происходит от латинского слова "principium", что означает начало, основа. Принципы - исходные, коренные положения какой-либо теории, учения или науки. Таким образом, принципы управления можно представить как основополагающие идеи и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций; важнейшие требования, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления. Как система важнейших положений принципы исторически складываются в процессе практики управления в своего рода конвенции.

В настоящее время в литературе еще нет четкой систематизации принципов управления, многое здесь дискуссионно. Существует несколько подходов к классификации принципов управления. Наиболее полное их толкование дается Г. Кунцем и С. О'Доннелом в книге "Принципы управления: анализ управленческих функций", шестое издание которой переведено в 1981 г на русский язык под названием: "Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций". Авторы рассматривают десять принципов планирования; пятнадцать - организации; десять - мотивации и четырнадцать - контроля. Однако эти принципы требуют переосмысления сквозь призму синергетики и других мало известных в недавнем прошлом наук.

Принципы управления можно разделить на общие, организационно-технологические и частные. Все они взаимосвязаны между собой и только целостное их применение обеспечивает успех в управлении.

Принципы развиваются, совершенствуются, конкретизируются. Вся система принципов никогда не может быть завершена, напротив, она всегда остается открытой для дополнений, изменений, основанных на все новом опыте, его анализе, осмыслении и обобщении. Так, по мере формирования рыночной экономики одни принципы управления исчезают (или сужается сфера их проявления). С другой стороны возникают новые принципы и расширяется сфера их проявления.

Общие принципы управления действуют прежде всего во всех динамичных системах: биологических, социальных и искусственно-технологических.

Это - стратегические нормы управления. Кроме того, есть общие принципы, которые присущи всем видам социальной управленческой деятельности (экономическому, технологическому, политическому и духовному). Каждый из них лишь теоретически можно изложить отдельно. В реальной жизни все они тесно взаимосвязаны и дают максимальные результаты лишь в своей совокупности.

Принцип социальной ориентации управления. В системе управления проявляют свое действие три существенных фактора: люди, финансы и техника. Согласно иерархии на первом месте стоят люди. Человеческий капитал ныне является краеугольным камнем конкурентоспособности и эффективности. Поэтому взгляды управленцев в последние годы радикально изменились, и затраты на человека стали рассматриваться не как издержки, а как активы компании, которые надо грамотно использовать. Вообще в деятельности сегодняшнего менеджера преобладают социально-экономические и психологические методы управления над традиционными административными. В этом смысле характерно высказывание японского менеджера Мориты: "Многие иностранцы, посещая нашу фирму, удивляются, как мы, используя ту же технологию, то же оборудование и то же сырье, что и в Европе и США, добиваемся более высокого уровня качества. Они не понимают, что качество дают не станки, а люди".

В настоящее время в России социальные факторы также находятся, мягко говоря, не в почете. Так, ни в одной программе (их было десять) вывода страны из кризиса не были в полной мере учтены социокультурные факторы. Именно в этом причина краха всех этих программ. Без учета социокультурных факторов, как показывают мировая практика, чисто экономические меры не дают должного эффекта. Если и дальше в управлении будет недооценка социальных факторов, то это может привести к резкому обострению общественно-политической ситуации в стране и, в конечном итоге, к срыву проводимых реформ. В этой связи необходима серьезная корректировка курса реформ в сторону его социальной ориентации.

В Конституции РФ наше государство характеризуется как социальное, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека. (Ст. 7). Это означает, что должна резко усилиться забота государства и всех социальных институтов об обеспечении прав и интересов граждан; должна функционировать эффективная система социальной защиты людей.

Принцип научной обоснованности. Его основное содержание заключается в требовании, чтобы все управленческие действия осуществлялись на базе применения научных методов и подходов. Принцип предполагает целенаправленное воздействие на систему в целом или на отдельные ее звенья на основе познания и использования объективных закономерностей в процессах обеспечения оптимального функционирования всей системы.

В толковании действия объективных закономерностей встречаются две неверные точки зрения. Первая - субъективистская, когда объективные законы

общества отождествляются с юридическими нормами. На практике это ведет к волюнтаризму, т.е. принятию решений, основанных лишь на воле и желании отдельных руководителей без их научного обоснования. Вторая - абсолютизация объективных закономерностей и отождествление их со стихийностью. Сторонники подобных взглядов считают, что поскольку закономерности объективны, следовательно, они фатальны, действуют стихийно, и люди бессильны перед лицом этих закономерностей. Признание объективного характера закономерностей не имеет ничего общего с пассивностью в социальном управлении.

Принцип системности. В самом общем виде он может быть определен как упорядочение системы. Управление призвано обеспечивать и совершенствовать структурное и функциональное единство системы, вскрывать и устранять препятствия на пути к цели, ассимилировать или нейтрализовать возмущающие воздействия как внутри системы, так и вне ее. В этом прежде всего проявляется принцип системности в социальном управлении. В деловой практике принцип системности означает всестороннюю проработку принимаемых решений, анализ всех возможных вариантов их реализации, координацию усилий на различных направлениях. В социальных системах этот принцип предполагает тесную увязку решений, экономических, социально-политических и культурных проблем в процессе решения управленческих задач. Если упустить один из этих факторов, то проблема не будет решена. К сожалению, на практике редко соблюдается это требование.

По характеру взаимоотношений системы и среды бывают закрытые (замкнутые) и открытые системы. Для замкнутых социальных систем характерна их жесткая детерминированность и организация с устойчивостью, равновесностью и линейностью развития, что определяет и соответствующий директивный характер управления. Открытые социальные системы предполагают обмен веществом, энергией и информацией с внешним миром в любой точке, стохастический характер процессов. Управление системой в этих условиях приобретает качественно новый характер: поддержание равновесия и устойчивости в принципе неравновесных и неустойчивых систем исключает возможность использования заранее известного единственного варианта, а предлагает выработку оптимального на основе плюралистического подхода. Это означает, что жесткий, директивный характер социального управления возможен лишь как частный случай при проработке множества вариантов управленческих решений.

Принцип эффективности (оптимальности). Его суть в достижении поставленной цели в возможно короткий срок и при меньших затратах материальных средств и человеческой энергии. Эффективность управления обеспечивается различными методами и средствами. Важную роль играют социальные эксперименты, социологические исследования, они помогают раскрыть общественные процессы во всей их сложности и многообразии, дают управляющим органам достоверную информацию, позволяя оценить эффективность той или иной системы управления. Самым эффективным методом в конкретной ситуации яв-

ляется тот, который более всего соответствует данной ситуации.

При решении той или иной управленческой задачи приходится иметь дело с множеством фактов, событий и т.д. Разумеется, необходимо принимать во внимание всю совокупность относящихся к рассматриваемому вопросу фактов. Однако из их совокупности необходимо выделить решающие.

Принцип демократизма. Несостоятельность командно-административного метода состоит в том, что аппарат управления пытается навязать жесткую схему поведения элементам системы, обладающим вероятностным характером поведения. В ответ на команды "сверху" члены общества и нижние иерархические этажи управления вырабатывают контрстратегию, позволяющую не выполнять или извращать эти команды, дезинформировать руководство.

Демократическое управление дает возможность втянуть в активную жизнь разнородные общественные структуры, охватывающие значительную часть членов общества, сопоставить их интересы, найти возможные общие подходы к решению проблем. Это обеспечивается наличием в системе широкого спектра прямых и обратных связей, пронизывающих ее не только по вертикали - в соответствии с иерархией подчинения, но и по горизонтали - на основе совместных интересов. Все это делает демократию весьма эффективной управляющей системой. Очень многое здесь зависит от конструктивного сотрудничества государства и гражданского общества, от самого активного участия в социальном управлении всех институтов власти и гражданского общества.

Ныне, освобождаясь от оков тоталитарного режима, люди в России нередко впадают в другую крайность - вседозволенность не знающую границ. Демократия - это не вседозволенность, а порядок, основанный на самоконтроле общества, гражданской зрелости людей.

Принцип состязательности, конкуренции. Жизнеспособность системы зависит от того, в какой степени в ней развиты состязательные начала. Роль конкуренции состоит в выявлении наиболее результативных, эффективных путей социально-экономического развития, что выражается в сравнении, отборе и превращении в общественное достояние лучших способов производства и хозяйствования. То состояние экономики, которое явилось одной из главных причин экономической реформы в нашей стране, в значительной мере объясняется неразвитостью целого пласта отношений конкуренции в экономической системе, что привело к невиданному расцвету монополизма во всех сферах общества. Вся социальная система органически не включала в себя начал жесткой конкуренции и ничто не грозило здесь "выбытием из игры", а поэтому необязательно было двигаться с предельной выкладкой. Отсюда постепенно система перешла на "вялый бег", а затем и к застою. Но конкуренция имеет и негативные последствия. Поэтому следует развивать позитивные стороны конкуренции и ограничивать отрицательные. Принцип конкурентности следует применять и для отбора самих управленческих кадров.

Принцип стимулирования. Нельзя управлять общественными процессами,

не научившись управлять мотивами человеческих поступков. Эту объективную потребность общественного развития отражает принцип рационального стимулирования. Наиболее общим выражением этого принципа является сочетание материальных и моральных стимулов повышения трудовой активности.

Главный противник материального стимула - это уравниловка. Разрушительно воздействует и на экономику, и на мораль, она снижает престиж добросовестного и творческого труда, ослабляет дисциплину, гасит интерес к повышению квалификации.

Принцип саморегулирования. В данном случае важное значение имеет применение принципа кибернетики - гомеостаза, позволяющего противостоять воздействию извне и перестраиваться в целях самосохранения, саморазвития системы.

В истории человечества гомеостат как механизм саморегулирования и выживания играет важную роль. Он лежит в основе многих фундаментальных общественных институтов, прежде всего механизма рынка. Всепланетное становление рыночной экономики привело ко все расширяющемуся распространению самоорганизационных процессов в обществе.

В настоящее время формируется новая картина мира. Суть ее: переход от рассмотрения мира, как несовершенной системы, которую можно и нужно строить, перестраивать, улучшать, ускорять и т.д., к представлению о мире, как самоорганизующемся, саморегулирующемся организме. Поиск и учет самоорганизационных начал становится чрезвычайно важным в управлении.

В этой связи необходимо уйти от упрощенного представления об управлении в чисто административном смысле, что характерно для менталитета тоталитарного общества, и рассматривать это понятие во всей его сложности, с учетом механизмов саморегулирования и саморазвития. И сам термин "управление" должен быть расширен и переосмыслен: не навязывание волевых решений "сверху", а опора на естественные процессы саморегулирования общества. Сохранение баланса регулирования и саморегулирования - вот главное в целостной системе социального управления.

3.6.5. Социальная ответственность бизнеса в обществе

В начале XX века некоторые руководители бизнеса выражали уверенность в том, что корпорации обязаны использовать свои ресурсы таким образом, чтобы общество оказывалось в выигрыше. Занимавшийся производством стали Э. Карнеги, к примеру, вложил 350 млн. долл. в социальные программы и построил более 2000 публичных библиотек. Джон Д. Рокфеллер пожертвовал 550 млн. долл. и основал фонд Рокфеллера. Доктрина капиталистической благотворительности, согласно которой прибыльные организации должны жертвовать часть своих средств во благо общества, была рассмотрена Карнеги в работе «Евангелие процветания», опубликованной в 1900 г.

Первые акции такого рода заложили основы подхода, который до сих пор является объектом споров. Еще одним сторонником рассматриваемой концепции стал Роберт Э. Вуд, глава фирмы «Сирс». В годовом отчете за 1936 г. Вуд упомянул «те широкие социальные обязательства, которые невозможно выразить математически, но можно считать тем не менее имеющими первостепенное значение». Вуд имел в виду сильное косвенное влияние общества на организацию, функционирующую в данном обществе. Он утверждал далее, что нелегко измерить количественно или интерпретировать экономически затраты - выгоды для общества, вызываемые социальной ответственностью бизнеса. Среди руководителей деловых предприятий Вуд одним из первых признал «многослойность широкой публики» (выделив, например, потребителей, местные общины, держателей акций и работников), обслуживаемой фирмой. Он был также защитником подхода к решению социальных проблем не столько с государственных, сколько с менеджерских позиций.

Взгляды Вуда и других его сторонников в дальнейшем не получили особой поддержки. Чтобы понять, почему эти люди не оказали заметного влияния на позиции и практику бизнеса в то время, нужно вспомнить, что это был за период. Во время Великой Депрессии 30-х гг. главной заботой американских предприятий было элементарное выживание. Важнейшими и решающими для этого были экономические факторы. В это время почти все американцы и не ждали от бизнеса ничего иного, кроме прибыли и рабочих мест. Вы можете припомнить, что в гл. 2 при рассмотрении различных школ управления мы подчеркнули, что ни одна из традиционных школ не акцентирует внимания на взаимосвязи организации с внешней средой.

Согласно мнению профессора Ли Престона, концепции социальной роли бизнеса начали постепенно изменяться в 50-х гг.". Отчасти это было обусловлено развитием сотрудничества между бизнесом и правительством во время второй мировой и последовавшей за нею в 50-е гг. «холодной войной». В этот период был создан Комитет по экономическому развитию, в который вошли наиболее видные представители делового мира. Хотя цель комитета заключалась в консультировании правительства по экономическим и коммерческим вопросам, значение комитета оказалось существеннее, поскольку таким путем расширялось участие делового мира в решении проблем социальной и государственной политики.

Именно в 50-х гг. появился первый основательный труд на темы социальной ответственности. В книге «Социальная ответственность бизнесмена» Хоуард Р. Боуэн рассмотрел, как концепция социальной ответственности может быть распространена на бизнес, а осознание более широких социальных целей при принятии деловых решений может приносить социальные и экономические выгоды обществу.

Споры о роли бизнеса в обществе подстегнули события 60-х и 70-х гг. В отношении 60-х гг. Джекоби указывает, что в общественном мнении появилась

оппозиция миру бизнеса. В разных сферах общества проявился активный интерес к таким вопросам, как гражданские права, война во Вьетнаме, равноправие женщин, загрязнение среды отходами промышленности и состояние среды обитания в целом, а также консьюмеризм - движение потребителей. В 70-е и 80-е гг. на первый план вышли разоружение, атомная энергетика, избавление от голода стран третьего мира, защита флоры и фауны и торгово-экономические отношения с ЮАР.

Противоположные по своему характеру выводы из того, что следует понимать под концепцией социальной ответственности, порождены спорами о целях организаций. С одной стороны, есть люди, рассматривающие организацию как экономическую целостность, обязанную заботиться только об эффективности использования своих ресурсов. Поступая таким образом, организация выполняет экономическую функцию производства продукции и услуг, необходимых для общества со свободной рыночной экономикой, обеспечивая одновременно работу для граждан и максимальные прибыли для акционеров.

Согласно этой точке зрения, активно поддерживаемой лауреатом Нобелевской премии М. Фридменом, истинная роль бизнеса состоит «в использовании его энергии и ресурсов в деятельности, направленной на увеличение прибыли при условии, что он придерживается правил игры... (и) участвует в открытой конкурентной борьбе, не прибегая к мошенничеству и обману».

С другой стороны, есть мнение, согласно которому организация - это нечто большее, чем экономическая целостность. Согласно этой точке зрения современная организация является сложной частью окружения, включающего множество составляющих, от которых зависит самое существование организации. К таким составляющим, иногда называемым посредниками (между организацией и обществом в целом - Прим. научи, ред.), относятся местные общины, потребители, поставщики, средства информации, группы общественного давления, союзы или объединения, а также работники и держатели акций. Эта многослойная общественная среда может сильно влиять на достижение организацией ее целей, поэтому организации приходится уравнивать чисто экономические цели с экономическими и социальными интересами этих составляющих среды.

Согласно этой точке зрения, организации несут ответственность перед обществом, в котором функционируют, помимо и сверх обеспечения эффективности, занятости, прибыли и ненарушения закона. Организации должны поэтому направлять часть своих ресурсов и усилий по социальным каналам. Организации обязаны жертвовать на благо и совершенствование общества. Более того, в обществе сложились определенные представления о том, как должна вести себя организация, чтобы считаться добропорядочным корпоративным членом обслуживаемых сообществ. Формирующаяся на этой основе точка зрения, в значительной мере определяемая общественными ожиданиями, сводится к тому, что организации должны ответственно действовать в таких многочисленных

сферах, как защита среды обитания, здравоохранение и безопасность, гражданские права, защита интересов потребителя и т.п. Кит Дэвис указывает, что бизнес обязан быть активно социально ответственным по причине «железного закона ответственности» и утверждает, что «в долгосрочной перспективе те, кто не пользуется властью в таком направлении, каковое общество считает ответственным, эту власть потеряет».

Социальные ожидания в отношении бизнеса с годами менялись, а эти изменения, в свою очередь, внесли вклад в представление общества о роли бизнеса. Здесь важно сделать различие между юридической и социальной ответственностью. Под юридической ответственностью понимается следование конкретным законам и нормам государственного регулирования, определяющим, что может, а чего не должна делать организация. По каждому вопросу существуют сотни и тысячи законов и нормативов, - к примеру, сколько токсичных веществ может содержаться в промышленных стоках; как исключить дискриминацию при найме на работу; каковы минимальные требования по безопасности продукции; какого типа товары можно продавать другим странам. Организация, подчиняющаяся этим законам и нормативам, ведет себя юридически ответственным образом, однако, она не обязательно будет также считаться и социально ответственной.

Социальная ответственность, в отличие от юридической, подразумевает определенный уровень добровольного отклика на социальные проблемы со стороны организации. Этот отклик имеет место по отношению к тому, что лежит вне определяемых законом или регулирующими органами требований или же сверх этих требований. Например, организация, которая, согласно регулированию, должна иметь в штате 15% представителей национальных меньшинств, но фактически не обеспечивает достижения этого 15%-го уровня, по закону отвечает за данное нарушение. Но ее вовсе не обязательно рассматривать как социально ответственную за положение дел в данном регионе с практикой найма национальных меньшинств. С другой стороны, следование закону не означает, что организация больше не несет никакой социальной ответственности. Другую организацию, которая держит в штате более 15% представителей национальных меньшинств, следовало бы считать социально ответственной с точки зрения решения данной проблемы. Однако та же самая организация может нарушать закон, занимаясь лживой рекламой, и в этой сфере деятельности поведение организации нельзя считать даже юридически ответственным.

Споры о роли бизнеса в обществе породили многочисленные аргументы за и против социальной ответственности.

Аргументы в пользу социальной ответственности

Благоприятные для бизнеса долгосрочные перспективы. Социальные действия предприятий, улучшающие жизнь местного сообщества или устраняющие необходимость государственного регулирования, могут быть в собственных интересах предприятий в силу выгод, обеспечиваемых участием в жизни общества. В обществе более благополучном с социальной точки зрения благо-

приятнее уровня и для деятельности бизнеса. Кроме того, даже если краткосрочные издержки в связи с социальным действием высоки, в долгосрочной перспективе они могут стимулировать прибыль, поскольку у потребителей, поставщиков и местного сообщества формируется более привлекательный образ предприятия.

Изменение потребностей и ожиданий широкой публики. Связанные с бизнесом социальные ожидания радикально изменились с 60-х гг. Чтобы сузить разрыв между новыми ожиданиями и реальным откликом предприятий, их вовлеченность в решение социальных проблем становится и ожидаемой и необходимой.

Наличие ресурсов для оказания помощи в решении социальных проблем. Поскольку бизнес располагает значительными людскими и финансовыми ресурсами, ему следовало бы передавать их часть на социальные нужды.

Моральное обязательство вести себя социально ответственно. Предприятие является членом общества, поэтому нормы морали также должны управлять его поведением. Предприятие, подобно индивидуальным членам общества, должно действовать социально ответственным образом и способствовать укреплению моральных основ общества. Более того, поскольку законы не могут охватить все случаи жизни, предприятия должны исходить из ответственного поведения, чтобы поддерживать общество, основанное на упорядоченности и законности.

Аргументы против социальной ответственности

Нарушение принципа максимизации прибыли. Направление части ресурсов на социальные нужды снижает влияние принципа максимизации прибыли. Предприятие ведет себя в наибольшей мере социально ответственно, сосредоточиваясь только на экономических интересах и оставляя социальные проблемы государственным учреждениям и службам, благотворительным институтам и просветительским организациям.

Расходы на социальную вовлеченность. Средства, направляемые на социальные нужды, являются для предприятия издержками. В конечном счете эти издержки переносятся на потребителей в виде повышения цен. Кроме того, фирмы, участвующие в конкурентной борьбе на международных рынках с фирмами других стран, которые не несут затрат на социальные нужды, оказываются в неблагоприятном положении в конкуренции. В результате снижается их сбыт на международных рынках.

Недостаточный уровень отчетности широкой публике. Поскольку управляющих не выбирают, они не являются непосредственно подотчетными широкой публике. Рыночная система хорошо контролирует экономические показатели предприятий и плохо - их социальную вовлеченность. До тех пор, пока общество не разработает порядок прямой отчетности ему предприятий, последние не будут участвовать в социальных действиях, за которые они не считают себя ответственными.

Недостаток умения разрешать социальные проблемы. Персонал любого предприятия лучше всего подготовлен к деятельности в сферах экономики, рынка и техники. Он лишен опыта, позволяющего делать значимые вклады в решение проблем социального характера. Совершенствованию общества должны способствовать специалисты, работающие в соответствующих государственных учреждениях и благотворительных организациях.

4. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

4.1. Общие положения

Принятие решений является важнейшим видом управленческой деятельности. [13] Любое решение - выбор какой-либо альтернативы.

Организационное решение - это выбор, который должен сделать руководитель или специалист, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.

Целью организационного решения является обеспечение движения к поставленным перед организацией или его структурным подразделением целям. Поэтому наиболее эффективным организационным решением является выбор, который действительно реализован (применен на практике) и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели организации.

Организационные решения, в общем виде, классифицируются как запрограммированные и незапрограммированные.

Запрограммированным решением выступает результат реализации определенной последовательности шагов или действий. Как правило, число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

Незапрограммированные решения требуются в ситуациях, которые новы, внутренне не структурированы или связаны с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен заново разработать процедуру принятия решения. Обычно в этом случае в распоряжении менеджера имеется большое количество альтернатив, из которых собственно и производится выбор организационного решения.

Ввиду того, что принятие решения - это, в значительной степени, психологический процесс, способы, используемые менеджером для принятия решения, могут быть как высоко-логичными, так и спонтанными. И хотя любое конкретное решение редко относится к какой-то одной категории процесс принятия решений имеет рациональный, интуитивный характер или, основанный на суждениях.

Решение, основанное на суждении - это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом. Суждение как основа организационного решения полез-

но в ситуациях, имеющих тенденцию к частому повторению. Однако суждение невозможно применить в ситуации, которая в самом деле нова, необычна, поскольку у управленца отсутствует конкретный опыт, на котором он мог бы основать логический выбор.

Интуитивное решение - это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. С точки зрения статистики шансы на правильный выбор без какого-либо анализа или приложения логики невысоки.

Рациональное решение - это выбор, обоснованный объективным аналитическим процессом, которое может быть как мгновенным, так и растянутом во времени.

Алгоритмическое решение принимается на основе логической взаимосвязанной последовательности определенных операций и (или) некоторого аналитического процесса.

Ниже приведена авторская модель принятия решений (рис. 4.1) [13]. Дадим характеристику отдельных этапов принятия управленческих решений и их технологий.

Определение цели. Цель есть желаемое состояние или некоторый конечный результат. Цели в широком смысле включают в себя намерения, целевые функции, рубежи времени, критерии, задачи, квоты. Для выполнения цели может быть построена система, которая определяется совокупностью множества компонентов, и, если нет выбора между способами достижения поставленной цели, то проблемы принятия решения вообще не существуют.

Цели всегда относятся к двум категориям - стабилизации и развития. Цели стабилизации направлены на сохранение или поддержание имеющихся ценность процессов, ресурсов и состояний. Цели развития направлены на приобретение ресурсов или достижение таких состояний, к которым необходимо стремиться. Для успешного достижения целей необходимо разбиение их на подцели. Подцели получили название рабочих целей. Выполнение целей зависит также от стиля работы. Знание стилевых целей помогает правильно выбрать вид деятельности и решать проблемы к определенному сроку.

Для успешного формулирования целей необходимо:

определить действия, которые следует предпринять;

указать один или несколько возможных результатов;

указать сроки предполагаемого осуществления цели (год, месяц, число);

определить затраты на достижение целей;

установить контрольные критерии, которые могут свидетельствовать о том, что цель достигнута;

обеспечить уверенность в том, что деятельность, направленная на достижение цели, контролируется тем, кто эту цель установил.

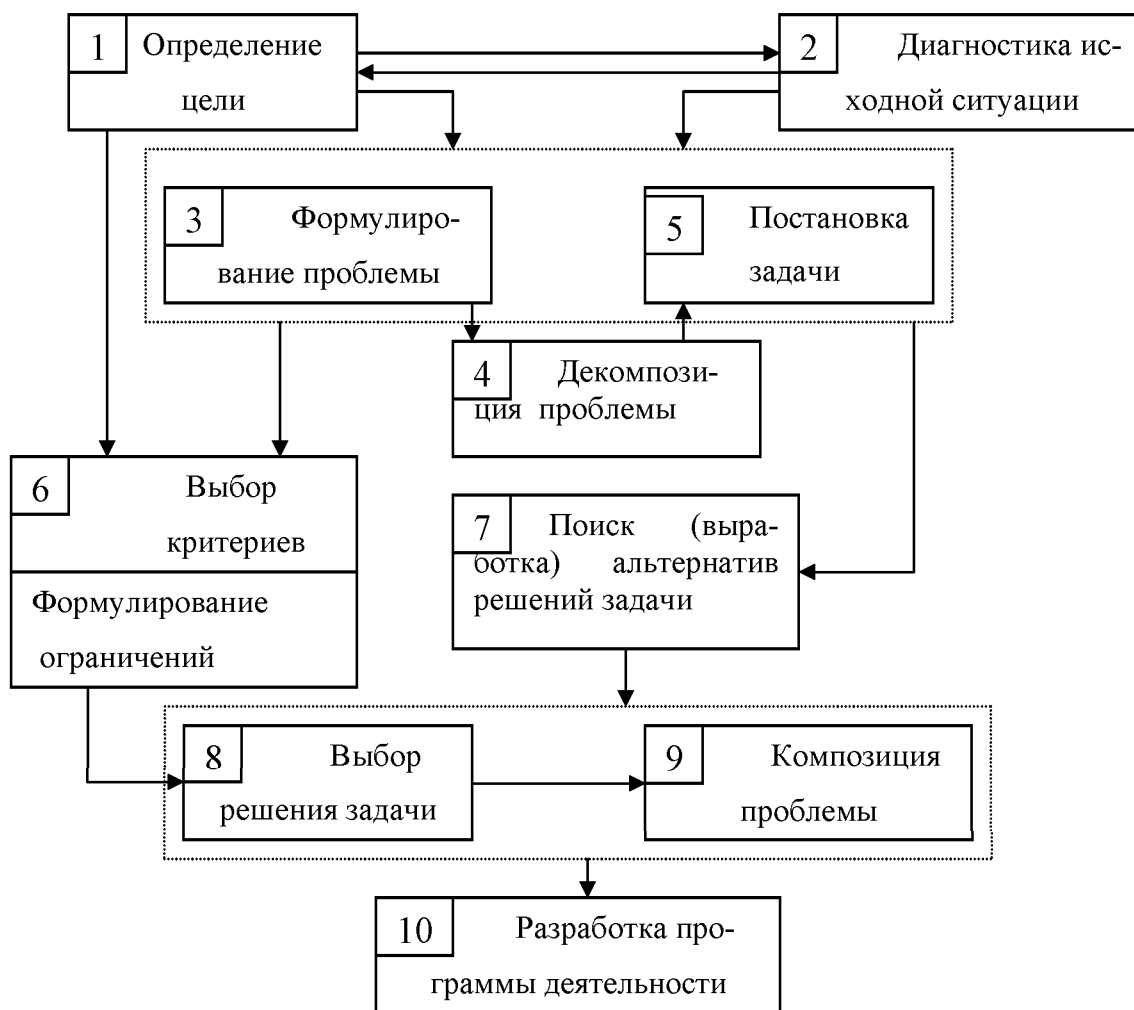


Рис. 4.1. Модель процесса выработки и принятия решений

На рис. 4.2 представлена технология определения цели. На рис. 4.1 показано, что первым этапом может быть и диагностика исходной ситуации.

4.2. Диагностика исходной ситуации и формулирование проблемы

Ситуация - это конфигурация значимых элементов какой-либо системы в конкретный момент её функционирования или развития. Ситуация может быть изображена в виде модели или схемы. Назначение данного этапа: определение начальной (существующей) точки исследования, отправной платформы дальнейшей работы.

Основными элементами ситуации могут быть позиции (точки зрения), объекты, связи разных типов, внешние воздействия, влияния, организационные структуры, сферы мышления и деятельности феномены (процессы, явления, события), временные аспекты ситуации, любые другие элементы ситуации,

Любая проблема и задача определяется наличием двух ситуаций (состоя-

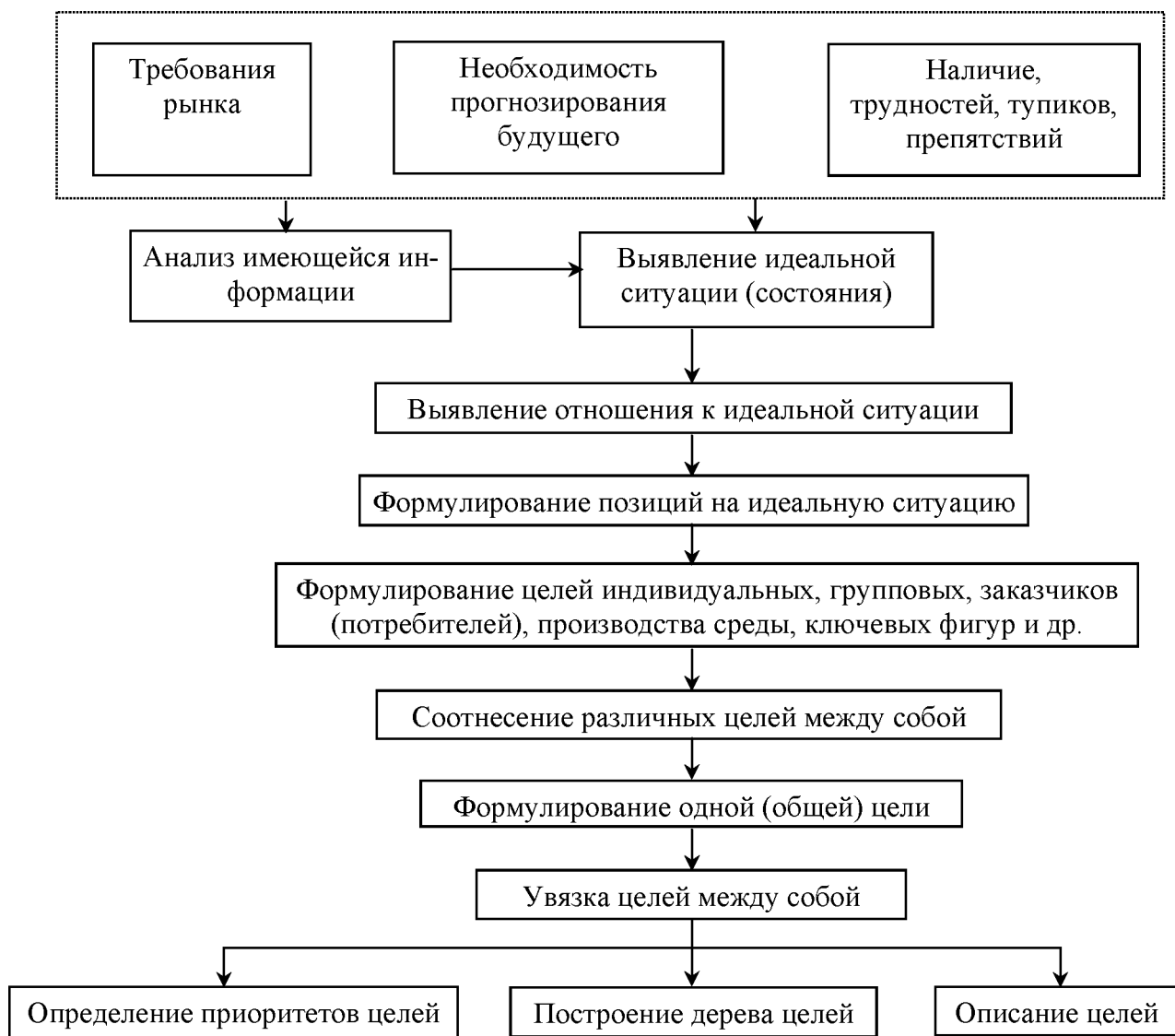


Рис. 4.2. Технология определения целей

ний), идеальной и реальной. Идеальная (желаемая) ситуация формируется на стадии определения целей. Это происходит, как правило, потому, что исходная ситуация не устраивает высших управленцев (например, объем продаж, уровень прибыли организации). Однако необходимо провести достаточно глубокий анализ существующей ситуации в организации, её внутреннего состояния и внешней среды.

Достаточно полную характеристику исходной ситуации можно получить, отвечая на вопросы: КТО? ГДЕ? КОГДА? КАК? ЧТО? Технология диагностики исходной ситуации представлена в рис. 4.3.

Формулирование проблемы. Проблема - это противоречия, трудности, препятствия и даже тупики на пути мышления и деятельности. Проблема определяется как ситуация, в которой есть два состояния; одно называется существующим, а другое желаемым (предполагаемым). Существующее или реальное состояние представляется существующей системой, предполагаемое состояние

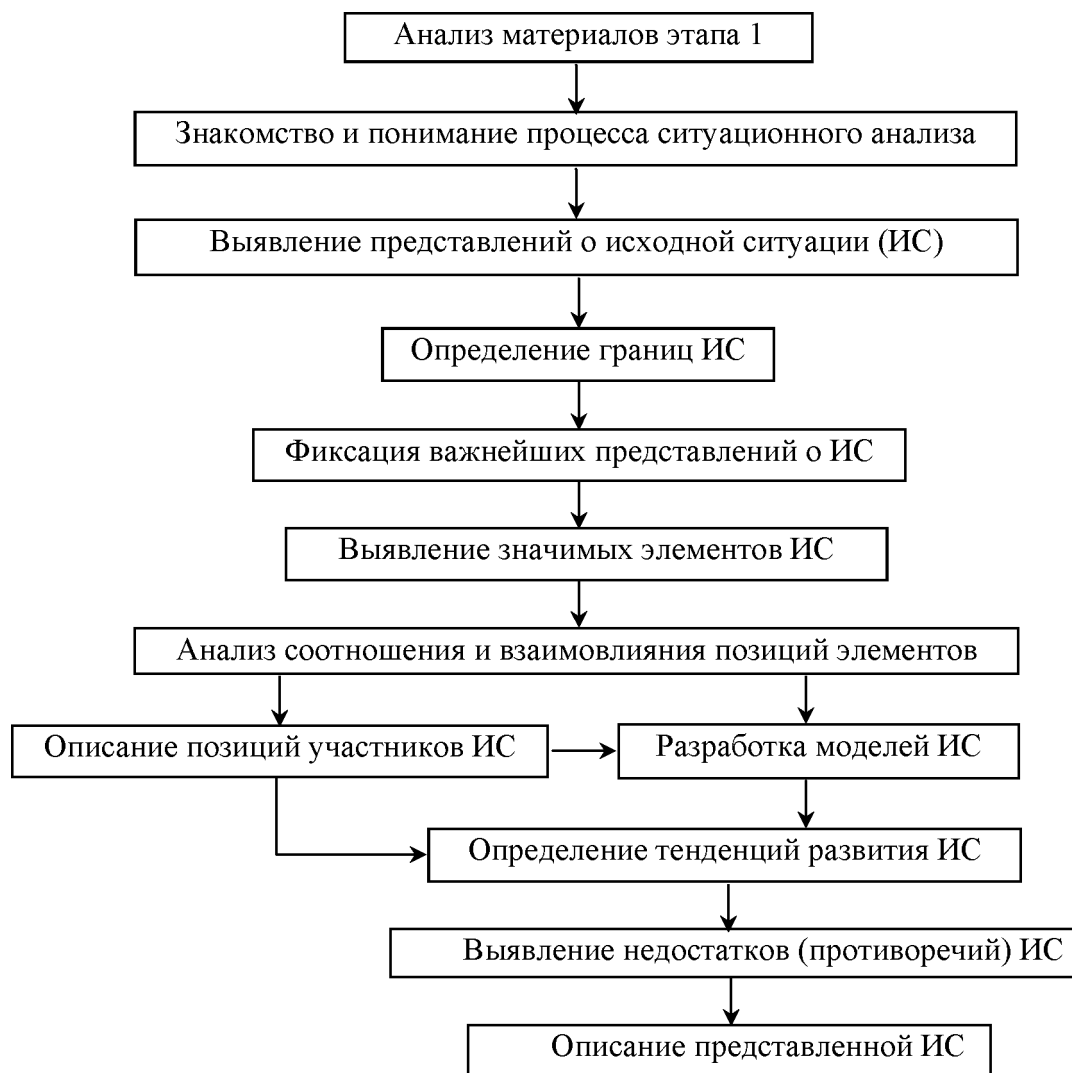


Рис. 4.3. Технология диагностики исходной ситуации

представляется гипотетической (желаемой) системой. Каждая система имеет свой набор объектов, свойств и отношений, связанных воедино. Этот набор должен быть изменен при переходе к предполагаемому состоянию, которое достигается с помощью построения новой системы или реконструкции старой.

Первоначальными операциями по формулированию проблемы могут быть следующие: составление исходной формулировки; осмысление этой формулировки по отношению к различным частям проблемы; осмысление фактов, которые касаются проблемы;

уточнение исходной формулировки проблемы;

При формулировании проблемы выполняются описание процесса обнаружения проблемы, установление наличие проблемы как совокупности некоторых задач, предварительное представление проблемы, операционное определение нежелательных последствий проблемы,

На рис. 4.4 представлена технология формулирования проблемы.

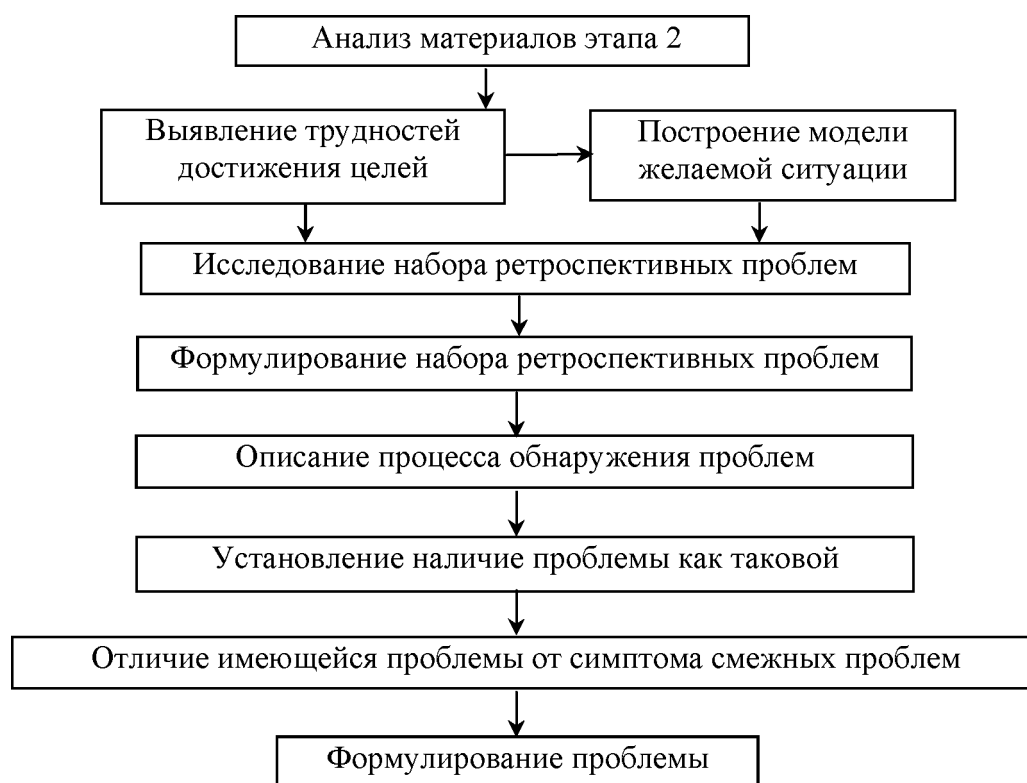


Рис. 4.4. Технология формулирования проблемы

Декомпозиция проблемы на задачи. Практически любую проблему можно представить в виде совокупности составляющих элементов, которые, чаще всего, называются задачами, которые присутствуют в жизни (образовании, профессиональной подготовке) человека с молодых ногтей.

Задача представляет собой некоторый процесс, решение которого сопряжено с какими-либо процедурами (мыслительными, деятельностными, коммуникационными или совместными).

При рассмотрении проблем и задач может быть использован системный, целевой, программный, проектный, ситуационный подход или их комбинация. Методы решения задачи, как правило, ищутся в том или ином предметном или профессиональном поле.

Технология декомпозиции проблемы представлена на рис. 4.5.

4.3. Поиск решения

Постановка задачи. Для отыскания решения любой задачи сначала необходимо её и сформулировать, причем сделать это нужно так, чтобы её решение можно было строить с применением научного аппарата. Все задачи разбиваются на три типа - детермированные, неопределенные и вероятностные - в зависимости от уровня знаний, которые имеют специалисты относительно вероятности последствий или результатов при использовании различных вариантов.

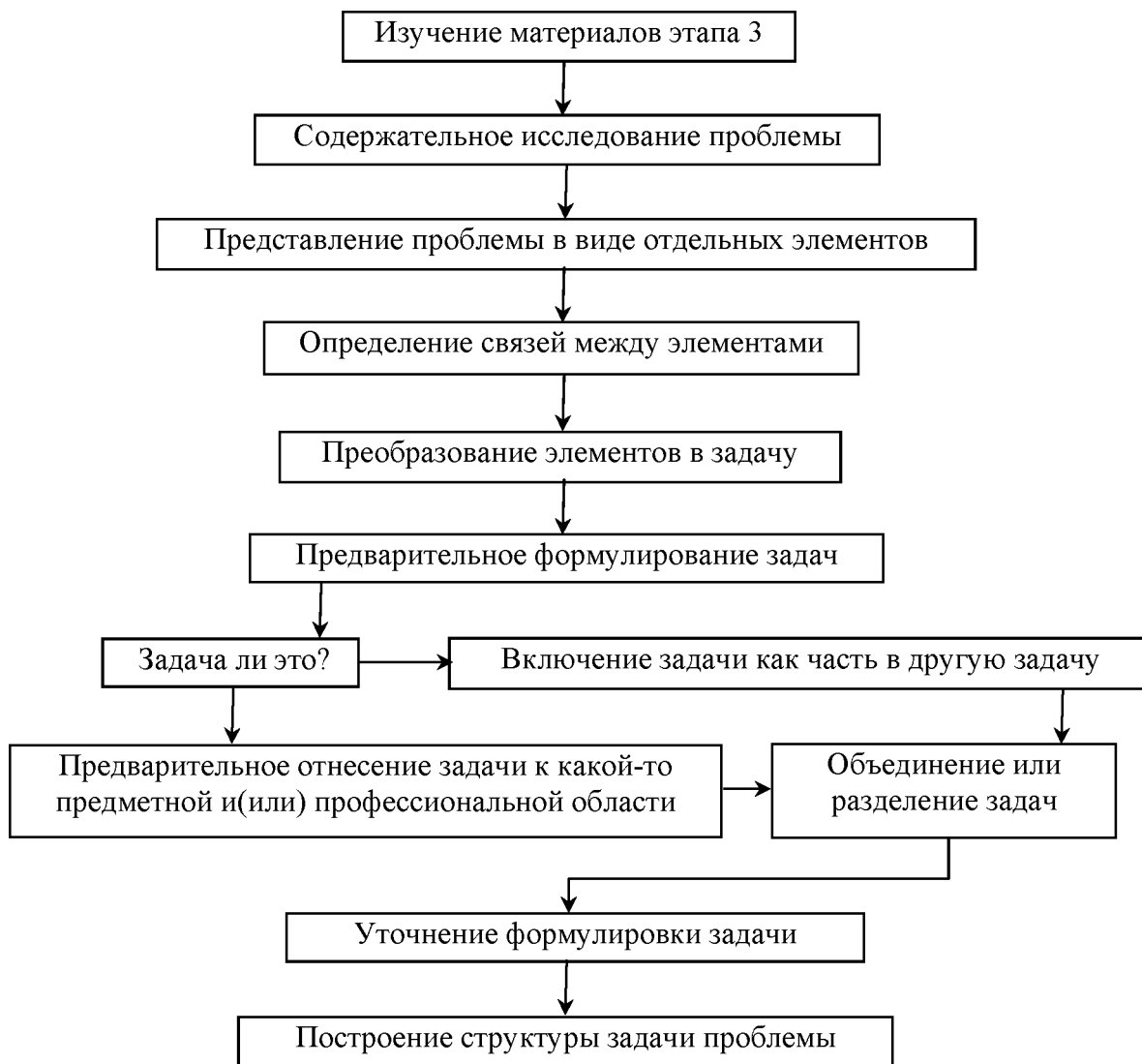


Рис. 4.5. Технология декомпозиции проблемы на задачи

Если существует уверенность, что только один результат будет получаться при выборе каждого варианта решения (детермированная ситуация), то критерием выбора обычно является максимальная полезность.

Если нет никаких оснований считать, что какой-либо результат более или менее вероятен, чем любой другой (неопределенная ситуация), можно использовать три критерия: максимин (или минимакс), обобщенный максимин и минимаксные потери. Технология постановки задачи представлена на рис. 4.6.

Выбор критериев и формулирование ограничений. Критерий является средством, с помощью которого измеряются или выбираются альтернативы (варианты решения). Выбор критериев оценки альтернатив заключается в указании такого показателя или признака (системы показателей), по которому можно судить об успехе решения проблемы или задачи (комплекса задач).

Технология выбора критериев представлена рис. 4.7. Для выбора критерия существуют два правила. Критерии, используемые для решения задач "низкого



Рис. 4.6. Технология постановки задачи

уровня", должны логически совпадать с критериями, используемыми на более высоком уровне. Чтобы критерии вели к разумному результату, необходимо исключить возможность наложения на них повторных ограничений.

В отношении возможных способов оценки критериев, назначения и применимости можно ориентироваться на старое присловье: " настолько точно, насколько надо, настолько грубо, насколько можно". Это высказывание предостерегает нас, одной стороны, от стремления во что бы то ни стало добиться самой



Рис. 4.7. Технология выбора критериев и ограничений решения задачи

высокой мыслимой точности (не "стрелять из пушек по воробьям"), а с другой, напоминает о том, что точность необходима и не следует ею пренебрегать.

Поиск (выработка) альтернатив решения задачи. Альтернатива определяется как одна из двух или более возможностей, подлежащих выбору. Набор объектов, взятый как единое целое, представляет собой альтернативу. Оценка альтернатив является средством отбора вариантов. Отдельное решение задачи может быть получено многими процедурами. Альтернативы могут иметь или не иметь количественно определенных показателей. Содержанием альтернатив является условия, при которых может быть сделан один выбор.

Выбор альтернативных путей решения задач заключается в перечислении тех средств, которые по предварительным соображениям могут быть использованы для решения поставленной задачи. В процессе использования происходит отсев некоторых альтернатив и включение новых. На рис. 4.8 представлена технология определения альтернатив решения задачи.

Выбор оптимального (рационального) решения задачи. Любое решение предполагает выбор, по крайней мере, одной из двух альтернатив (вариантов).

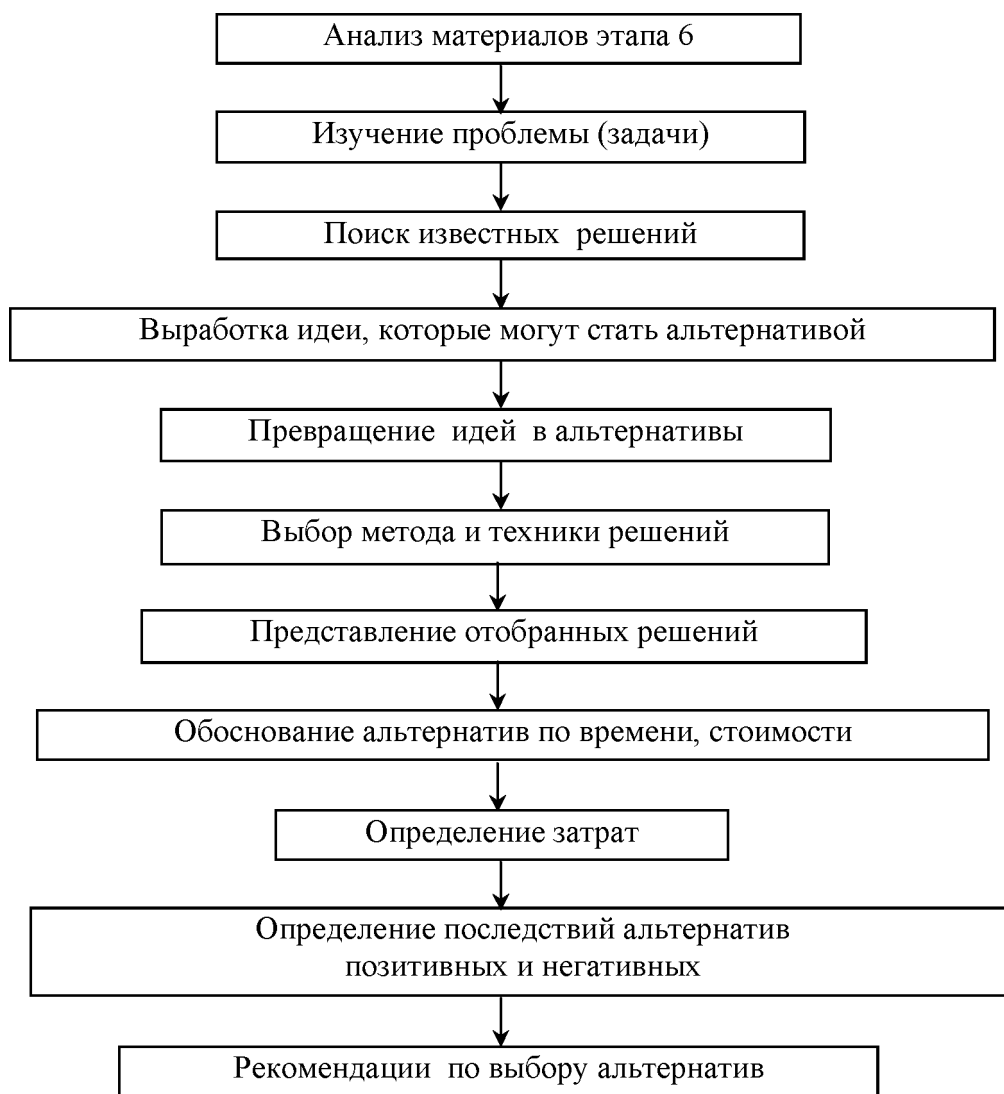


Рис. 4.8. Алгоритм определения альтернатив решения задачи

При этом рекомендуется все варианты следует наглядно сопоставлять и перечень вариантов решений необходимо исследовать на полноту и дополнять при необходимости.

Следовательно, при выборе решения необходимо:

установление явных различий в относительной стоимости и эффективности альтернативных вариантов решения и особенно таких различий, которые имеют шансы сохраняться, несмотря на уровень неопределённости;

поиск при анализе относительных различий ответа не только насколько один вариант лучше другого, а поиск варианта имеющего преимущество;

выполнение вариантов решений с учетом неопределенности;

испытание вариантов решений для широкого интервала возмущений;

исследование последствий использования различных вариантов, исходя из одного уровня потерь устойчивости деятельности организации, в то время как в действительности наблюдается другой уровень;

проверка вариантов по критериям, отличным от тех, которые используются

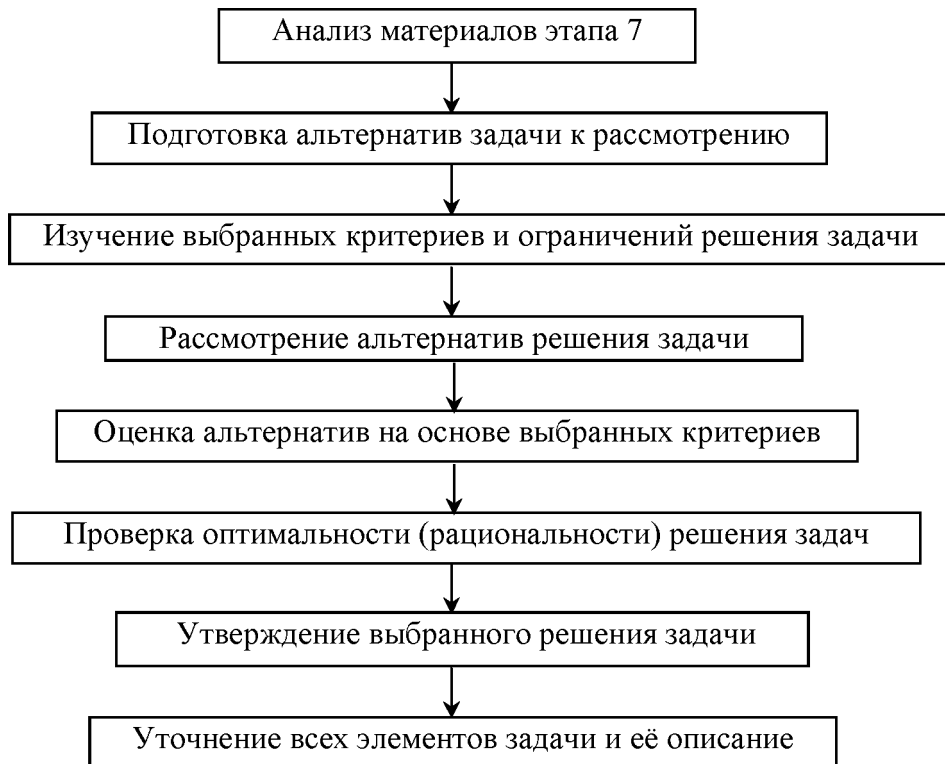


Рис. 4.9. Технология выбора оптимального (рационального) решения задачи



Рис. 4.10. Технология композиции проблемы

при оценке вариантов;

Технология выбора решения задачи приведены на рис. 4.9. Варианты про-

вероятся в разнообразных условиях, в т.ч. не предусмотренных условиями.

Композиция проблемы. Композиция проблемы - это формирование (сборка) её решения из отдельных задач. Основные рабочие элементы - решения предметных задач и структура проблемы, состоящая из задач и взаимосвязей между задачами.

Технология сборки - использование выходной (результатной) информации одной задачи в качестве входной (исходной) информации другой, т.е. определение взаимосвязи между задачами (рис. 4.10).

Разработка программы реализации проблемы (задачи). Итогом любого выбора, обсуждения, проектирования является план или, чаще всего, программа деятельности, которая представляет собой перечень мероприятий, увязанных по срокам и исполнителям.

В программе присутствуют, как правило, три раздела: подготовительный, основной и заключительный. На рис. 4.11 приведена технология разработки программы реализации решений.

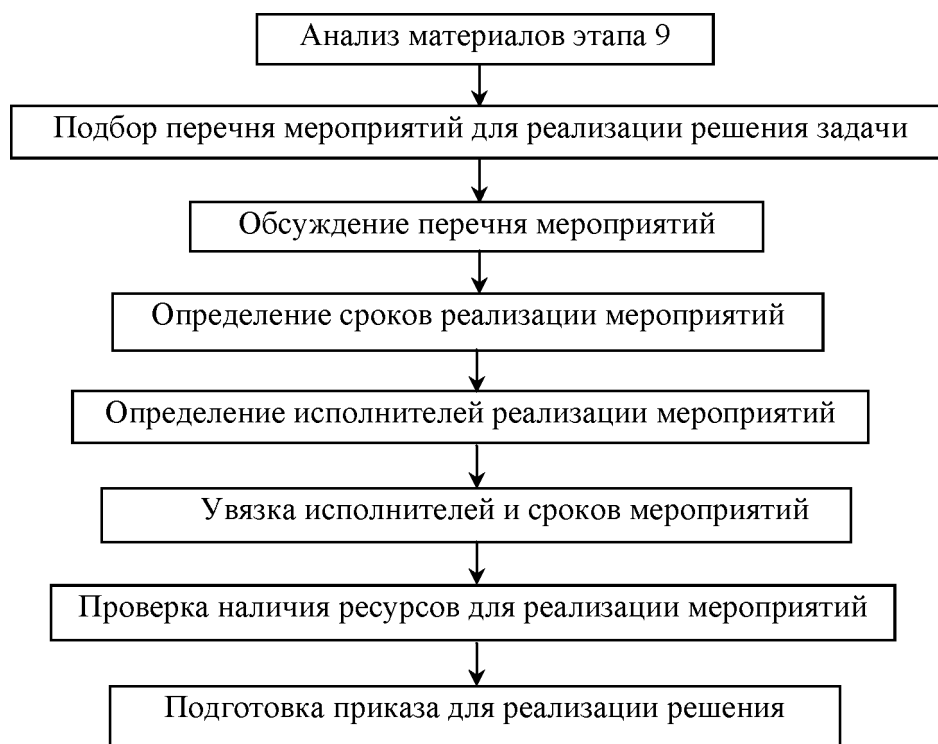


Рис. 4.11. Технология разработки программы реализации проблемы (задачи)

Представленный подход разработки технологий принятия управленческих решений, как в варианте задач, так и проблем, не представляется абсолютным или окончательным.

Однако представленная последовательность выполнения этапов позволяет, по мнению авторов, глубоко и всесторонне рассмотреть любые ситуации или проблемы в организациях.

5. УЧЕБНО – МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КУРСА «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

В соответствии с паспортом специальности «Менеджмент организации» в состав учебного курса входят лекционные и практические занятия, контрольные и курсовые работы, зачеты или экзамены. Тематика занятий представлена ниже. Практические занятия можно проводить с применением интенсивных технологий обучения: деловых игр, конкретных ситуаций, организационных задач и т.д. Тренинги возможно применять только при определенных условиях.

Программа курса «Организационное поведение»

Тема 1. Организационное поведение: сущность, основные понятия, структура.

Тема 2. Личность и ее типология. Использование типологий личности в организационной деятельности.

Тема 3. Организационная культура: понятия, структура, содержание, методы поддержания и развития.

Тема 4. Деловое общение: понятие, виды, структура, содержание. Модель информационного обмена.

Тема 5. Власть и влияние: понятия, виды, содержание. Технологии власти и влияния.

Тема 6. Лидерство: основные теории, структура, содержание. Роль лидера в деятельности организации.

Тема 7. Конфликты: понятия, виды, структура, технология, содержание. Модель конструктивного конфликта.

Тема 8. Мотивация: понятия, теории, структура, технология реализации, содержание.

Тема 9. Групповая динамика: понятия, структура, содержание. Влияние групп на деятельность организации.

Тема 10. Стресс: понятия, структура, содержание, метода профилактики и преодоления.

Тема 11. Деловая этика: понятия, структура, содержание. Этический кодекс управленца.

Тема 12. Стилль управления: понятия, виды, содержание. Ситуационное использование стилей.

Тема 13. Социальная ответственность: понятия, содержание, преимущества и недостатки.

Тема 14. Совместная деятельность людей в организации: понятия, виды, содержание.

Тема 15. Инновационное поведение: понятия, структура, этапы, содержание.

Тема 16. Организационное поведение как совокупность факторов повышения эффективности внутриорганизационных отношений.

Ориентировочная тематика контрольных или курсовых работ представлена ниже. Темы могут и адаптированы к условиям конкретного предприятия. Возможно данные темы использовать и в дипломных (выпускных, квалификационных) работах

Темы контрольных (курсовых работ)

- 4.1. Управление конфликтами в организации
- 4.2. Управление конфликтами и развитие организации
- 4.3. Разработка системы мотивации организации
- 4.4. Разработка системы мотивации инновационной деятельности
- 4.5. Разработка технологии реализации системы мотивации в организации
- 4.6. Развитие организационной культуры в рыночных условиях
- 4.7. Ранжирование элементов организационной культуры
- 4.8. Развитие системы лидерства в организации
- 4.9. Создание (развитие) конкурентоспособного имиджа организации (менеджера, продукции)
- 4.10. Развитие системы эффективных организационных коммуникаций
- 4.11. Создание (развитие) поведенческого менеджмента организации
- 4.12. Создание (развитие) управленческой команды организации
- 4.13. Развитие системы власти и влияния в организации
- 4.14. Развитие лидерства в процессе организационной деятельности
- 4.15. Формирование эффективной модели групповой динамики в деятельности организации
- 4.16. Формирование системы деловой этики в организации
- 4.17. Деловой этикет в международных контактах организации
- 4.18. Формирование эффективного стиля управления в организации
- 4.19. Создание системы социальной ответственности в организации
- 4.20. Формирование управленческой команды в организации
- 4.21. Разработка модели инновационного поведения в организации
- 4.22. Использование системы поведенческого маркетинга во внешних контактах менеджеров

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система поведенческого менеджмента позволяет в полной мере изучить (понять) основы поведения людей в организации, а также индивидуальные факторы и социальные основы поведения людей.

Поведенческий менеджмент ориентирован на организации, функционирующие в рыночной среде. В работе представлен системный граф поведенческого менеджмента, в котором представлены его элементы и связи между ними

Ценности составляют сердцевину личности человека: они достаточно устойчивы во времени. Кроме того, ценности оказывают сильное влияние на поведение человека в коллективе, на принимаемые им решения. Расположение можно определить как априорное отношение к человеку, группе людей, явлениям, организациям, процессам и вещам, определяющее положительную или отрицательную реакцию на них. Для успешной деятельности организации управленцу необходимо выделять работников с высоким уровнем удовлетворенности работой, которые проявляют позитивное расположение к работе, и работников неудовлетворенных работой, проявляющих негативное расположение к ней.

Из анализа теории интересов следует, что поведение человека стремится к оптимальному. Поступки человека всегда направлены на получение им наибольшей выгоды для себя во всех отношениях.

Культура и поведение в организации взаимно влияют друг на друга, но культура влияет не только на то, что люди делают, но также и на то, как они это делают. Понимание организационной культуры помогает управленцу обнаружить связь между культурой и успехом в работе организации. Анализ факторов формирования организационной культуры показывает, что культура является предметом развития и изменения в течение всей жизни организации.

Основную роль в развитии и жизнеспособности организации являются: личность и ее типология, власть и влияние, лидерство, мотивация, стиль управления, стресс и отношения к инновациям. Изучив их, можно с большой вероятностью регулировать и координировать индивидуальные факторы поведения людей.

Для управленца очень важно разбираться в природных свойствах индивида, уметь характеризовать ту или иную степень выраженности таких динамических характеристик, как активность и эмоциональность. Вместе с этим знание индивидуально-психологических особенностей работника помогает правильно выбрать форму поведения с ним.

Власть позволяет управленцу распоряжаться действиями подчиненных, направлять их в русло интересов организации, побуждать более эффективно работать, предотвращать возникающие конфликты.

Лидерство предполагает использование власти. Сама власть может строиться на личностных качествах или на занимаемой позиции в организации. Эф-

эффективность лидерства зависит от объема и типа власти, которые лидер использует в отношении, как подчиненных, так и своего начальника.

Лидерство заслуживает гораздо большего внимания, чем ему уделяется, для того, чтобы оно служило процветанию нашей организации и всего человечества.

В работе рассмотрены различные теории мотивации труда. Был сделан акцент на таких элементах мотивации, как потребности, побуждения, вознаграждение. Были описаны теории мотивации – содержательные и процессуальные. Были раскрыты экономические и неэкономические способы мотивации персонала, а также использование теорий мотивации в организационном поведении. Это позволит: изучить содержание и структуру мотивации труда и ее связь с трудовым поведением работника; исследовать мотивацию как фактор, влияющий на интенсивность инновационной деятельности в условиях рыночной экономики.

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

В деятельности людей часто возникают напряженные ситуации. Важно, чтобы человек нашел выход из такой ситуации, сохранил высокий уровень и эффективность деятельности, несмотря на усложнение обстановки труда и возникновение больших психических нагрузок. Полезно знать, что стресс - это реакция человеческого организма и в определённой степени ею можно управлять.

Человек труда является ресурсом ключевого значения, что, только приобщив работника к новому, сформировав инновационную восприимчивость в организации, можно достичь успеха на рынке, в том числе на рынке инноватики, выиграв в борьбе с конкурентами, повысив экономическую эффективность предприятия.

Социальная сторона процессов, происходящих в организации включает: деловое общение, групповую динамику, конфликтологию, деловую этику, совместную деятельность и социальную ответственность. Они играют важную роль в формировании мобильного и сплоченного коллектива.

Деловое общение позволяет управленцу понятно и тактично излагать свои мысли, а также слушать окружающих. В работе даны понятия вербального и невербального общения, которые составляют основу установления взаимопонимания в организации. Рассмотрены основные виды коммуникаций, без которых невозможно представить деятельность современных организаций. В деловых отношениях очень многое зависит от характера личных встреч, бесед, переговоров, совещаний и других видов коммуникаций.

Эффективность работы любого руководителя тесным образом связана с пониманием особенностей групповой работы и со способностью правильно действовать в качестве члена менеджерской группы и управлять собственной рабочей группой. При этом важно определять факторы, влияющие на эффективность работы групп. В группах с хорошими взаимоотношениями, с активной внутригрупповой жизнью люди имеют лучшее здоровье и лучшую мораль, они лучше защищены от внешних воздействий и работают эффективнее, чем люди, находящиеся в изолированном состоянии.

В сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия рационального решения, появление конфликтующих мнений надо поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы. Другие стили тоже могут с успехом ограничивать или предотвращать конфликтные ситуации, но они не приведут к оптимальному решению различий в позициях, потому что не все точки зрения были изучены одинаково тщательно.

Деловая этика сводится к форме поведения, основой которой является уважение интересов, как своей организации, так и ее партнеров, клиентов и общества в целом, не причинение им вреда. Для результативности бизнеса первостепенное значение имеет безупречное с точки зрения этики и культуры проведение деловых контактов, взаимоотношений. Внутри организации деловая этика является своеобразным посредником, позволяющим быстрее найти оптимальное решение, сглаживая при этом острые углы, с достоинством выходить из затруднительных ситуаций.

Основу совместной деятельности составляют отношения между людьми в первичном трудовом коллективе, которые служат основой создания делового взаимодействия в организации. Оптимизации деятельности и взаимодействия в коллективе можно достичь, идя по пути так называемого функционального подхода, когда, исходя из особенностей состава группы, необходимо наилучшим образом определить обязанности отдельных членов группы, их функции, создать оптимальные схемы взаимодействия и т. д.

Для успешной деятельности в рынке организация должна уметь приспосабливаться и откликаться на проблемы, возникающие в социальной среде, чтобы сделать эту среду более благожелательной к организации. Расходы на социальную ответственность оправданы фактом совершенствования различных сегментов общества, а также улучшением отношения общественности к организации. Организации должны, скорее, анализировать собственные прямые действия и окружающую их среду и выбирать такие программы социальной ответственности, которые помогут этой среде в наибольшей мере.

Таким образом, знание основ поведенческого менеджмента позволяет лучше понимать процессы происходящие в организации, как в индивидуальном и групповом аспекте, так и на высшем уровне руководства.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Алиев В.Г., Дохолян С.В.* Организационное поведение: Учеб. пособие. - Махачкала: ИПЦ Даггосуниверситета, 1998. – 312 с.
2. Антикризисный менеджмент/ Под ред. А.Г. Грязновой. – М.: ЭКМОС, 1999. – 368 с.
3. *Анцинов А.Я., Шатилов А.И.* Конфликтология: Учебник. М.: ЮНИТИ, 1999. – 551 с.
4. *Баринов В.А., Макаров Л.В.* Корпоративная культура организации в России. – Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - №2. – С. 110-121.
5. *Бир С.* Мозг фирмы: Пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1993. – 416 с.
6. *Бландел Р.* Эффективные бизнес-коммуникации. Принципы практика в эпоху информации: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000. – 384 с.
7. *Бовыкин В.И.* Новый менеджмент: Управление предприятиями на уровне высших стандартов. – М.: Экономика, 1997. – 368 с.
8. *Божович Л.И.* Избранные психологические труды. Проблемы формирования личности. – М.: Межд. педагог. академия, 1995. – 212 с.
9. *Большаков А.С., Михайлов В.И.* Современный менеджмент: теория и практика: Учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.
10. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: Гардарики, 1996. – 416 с.
11. *Гагаринская Г.П.* Мотивация в деятельности предприятий. – Самара: Дом печати, 1999. – 365 с.
12. *Герасимов Б.Н., Лукьянова Л.А., Морозов В.В.* Конфликтология: теория, методология, практика: Учеб. пособие. – Самара: УДЦ, 1999. –111 с.
13. *Герасимов Б.Н., Морозов В.В.* Мотивация в управленческой деятельности. – Самара: УДЦ, 2000. –144 с.
14. *Герасимов Б.Н., Лукьянова Л.А., Морозов В.В.* Организационный менеджмент: теория, проектирование, развитие: Учеб. пособие. – Самара: СГТУ, 2001. – 170 с.
15. *Герасимов Б.Н., Морозов В.В.* Технологии менеджмента. – Самара: СГТУ, 2001. –182 с.
16. *Гибсон Дж.Л., Иванцевич Дж. Доннели Дж.Х.-мл.* Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
17. *Гительман Л.Д.* Преобразующий менеджмент: Лидерам организаций и консультантам по управлению: Учеб. пособие. – М.: Дело, 1999. – 496 с.
18. *Гойхман О.Я., Надеин Т.М.* Речевая коммуникация: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 272 с.
19. *Гончаров В.В.* В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала: Т.1-3. – М.: МННИПУ, 1996.
20. *Дафт Р.* Организации: Учебник для психологов и экономистов: Пер. с англ. – СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2001. - 352 с.
21. *Доценко Е.Л.* Психология манипуляции: феномены, механизмы, защита. – М.: ЧеРо, 2000. – 344 с.

22. *Ерошкин А.М.* Организационное поведение: Конспект лекций. – М.: ПРИОР, ИВАКО Аналитик, 1998. - 96 с.
23. *Ефремов В.С.* Семь граней современного менеджмента//Менеджмент в России и за рубежом. - 1997. - июль-август. - С. 6.
24. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов: Пер. с нем. - М.: Экономика, 1990. – 400 с.
25. *Калигин Н.А.* Принципы организационного управления. – Тольятти: Авто-ВАЗ, 2001. – 246 с.
26. *Карпов А.В.* Психология менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Гардирика, 1999. – 584 с.
27. *Карташева Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О.* Поведение в организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 220 с.
28. *Кнорринг В.И.* Теория, практика и искусство менеджмента: Учебник. М.: НОРМА-ИНФРА-М, - 1999. – 528 с.
29. *Красовский Ю.Д.* Организационное поведение: Учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 472 с.
30. *Крегер О., Тьюсон Дж.* Типы людей и бизнес. Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе: Пер с англ. – М.: Персей, Вече, АСТ, 1995. – 560 с.
31. *Круглов М.И.* Структура управления коллективом. – М.: Русс. дел. лит., 1998. – 768 с.
32. *Кузин Ф.А.* Делайте бизнес красиво. Этические и социально-психологические основы бизнеса. – М.: ИНФРА-М, 1995. – 288 с.
33. *Лейстер П.* Не дайте себя в обиду: искусство продвижения. Пер. с нем. - Вена, Дюссельдорф: Экон Фериаг, 1976. - 196 с.
34. *Лефевр В.А.* Конфликтующие структуры. - М.: Сов. радио, 1973.
35. *Лэйхофф Дж., Пенроуз Дж.* Бизнес-коммуникации: структура и навыки.: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
36. *Мастенбрук Э.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. - М.: Инфра-М, 1996. – 256 с.
37. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. – 702 с.
38. *Мильнер Б.З.* Теория организации: Учебник: 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 480 с.
39. *Молл Е.Г.* Менеджмент. Организационное поведение: Учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 1998. - 160 с.
40. Организационное управление /Н.И. Архипова, В.В, Кульба и др. – М.: ПРИОР, 1998. – 448 с.
41. *Паркинсон С., Рустомджи М.* Искусство управления: Пер. с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1999. – 272 с.
42. Психология и этика делового общения: Учебник/ В.Ю. Дорошенко, А.И. Зотова и др. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. – 279 с.
43. *Райгородский Д.Я.* Психология и психоанализ власти: Хрестоматия. – Самара: ЦД "БАХРАХ", 1999. - т.1 - 608 с., т.2. – 576 с.
44. *Райс-Джонстон У.* Тактический менеджмент: методы управления в меняющемся мире: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 672 с.

45. Саймон Г. Менеджмент в организации: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1995. – 335 с.
46. Сенге П. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации: Пер. с англ. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 1999. – 408 с.
47. Скотт Дж. Г. Конфликты, пути их преодоления: Пер. с англ. - Киев: Внешторгиздат, 1991. - 191 с.
48. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 248 с.
49. Социальный менеджмент: Учебник/ Под ред. Д.В. Валового. – М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", Акад. труда и соц. отнош., 1999. – 384 с.
50. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: Учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2000. - 416 с.
51. Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
52. Стресс жизни: Сборник: Пер. с англ. - СПб.: Лейла, 1994. - 384 с.
53. Теория организаций и организационное проектирование (пособие по неклассической методологии): Учеб. пособие/ Под ред. Т.П. Фокиной, Ю.А. Корсакова, Н.Н. Слонова. - Саратов: СГУ, 1997. - 239 с.
54. Тренин Н.Н. Основы делового общения. – Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. - №5. – С. 24-42.
55. Управление организацией: Учебник/ Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина: 2 изд. - М.: ИНФРА-М, 1999. - 669 с.
56. Управление персоналом: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 1997. - 512 с.
57. Управление современной компанией/ Под ред. Б. Мильнера и Ф. Лиса. – М.: ИНФРА-М, 2001. – ХУШ, 586 с.
58. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления: Пер. с англ. – М.: ВИПКЭнерго, 1992. - т.1. – 168 с., т.2. -142 с., т.3. - 183 с., т.4. - 168 с., т.5. - 120 с.
59. Фарсон Р. Менеджмент абсурда. Парадоксы лидерства: Пер. с англ. – К.: София, 2001. – 240 с.
60. Хекхаузен Х. Психология мотивации достижения: Пер. с англ. – СПб.: Речь, 2001. – 240 с.
61. Холл Р.Х. Организации: структура, процессы, результаты. Учеб. пособие.: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 532 с.
62. Холопова Т.И., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых людей. М.: Анкил, ИНФРА-М, 1995. – 340 с.
63. Чалдини Р. Психология влияния: Пер. с англ. - СПб: Питер, 1999. – 272 с.
64. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса: Пер. с нем. - М.: Прогресс, 1993. - 240 с.
65. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Уч.-прак. пос. – М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1997. – 336 с.
66. Юкаева В.С. Управленческие решения: Учеб. пособие. – М.: ИД "Дашков и К⁰", 1999. – 292 с.

**ПРИЗНАКИ ДЛЯ ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКИ
ПСИХОГЕОМЕТРИЧЕСКОЙ ФОРМЫ ЛИЧНОСТИ**

Квадрат	Треугольник	Прямоугольник	Круг	Зигзаг
ВНЕШНИЙ ВИД: МУЖЧИНЫ				
консервативный, опрятный, коротко подстрижен, чисто выбрит	модный, шикарный, дорогие вещи, соответствует ситуации	меняющийся, неопрятный, не в тон ситуации	неофициальный, часто без галстука, нечистый, небрежный, молодежливый	растрепанный, неряшливый, демонстративный, иногда супермодный
ВНЕШНИЙ ВИД: ЖЕНЩИНЫ				
сдержанный, строгий, неяркий, опрятный, художавый	модный, элегантный, строгий, дорогие вещи	меняющийся сумасбродный (крайности) небрежный не в тон ситуации	неофициальный, "пышный", нечистый, женственный, полная	разнообразный, небрежный, экстравагантный, иногда супермодный
РАБОЧЕЕ МЕСТО				
каждая вещь на своем месте, казенный вид	символы статуса и успеха, порядок	беспорядок, эклектика	уютная, домашняя обстановка	беспорядок, запущенность или театральное демонстративное оформление
РЕЧЬ				
логичная, последовательная, ясная, обстоятельная, медленная, монотонная, сухая, высокий голос, речевые штампы, точная профессиональная терминология	логичная, ясная, краткая, ориентированная на суть проблемы, уверенная, властная, эмоциональная, быстрая, четкая, невысокий-громкий голос, жаргон, остроты, присловья (иногда бранные выражения)	неуверенная, неясная, сбивчивая, эмоциональная, аритмичная, "паузы нерешительности", "скороговорка", колебания громкости и высоты тона, высокий срывающийся голос, междометия, "слова-паразиты", вопросы	непоследовательная, отклонения от главной темы, эмоциональная, успокаивающая, расслабляющая, плавная, скорее медленная, сочный, густой, скорее низкий голос, восторженные оценки, комплименты, "мы" предпочтительнее "я"	непоследовательная, ассоциативная, яркая, образная, эмоциональная, зажигательная, быстрая, богатые голосовые вариации, восторженные оценки, богатая лексика, жаргон, остроты
ЯЗЫК ТЕЛА				
скованная, напряженная поза, ("зажатость"), рассчитанные движения, точные, скупые жесты,	ненапряженная поза, плавные, уверенные движения, широкие, выразительные жесты, уверенная,	неуклюжий, резкие, отрывистые движения, нервные движения, неуверенные, незаконченные жесты, неуверенная,	расслабленная поза, свободные, плавные движения, доброжелательная улыбка, частые кивки головой в знак поддержки, "зеркальное"	ненапряженные, быстро меняющиеся позы, быстрые, плавные движения, оживленная жестикуляция,

Продолжение приложения 1

медленная, "солидная" походка, бесстрастное лицо, деланный или "нервный" смех, потение	энергичная походка, непроницаемая маска, сжатые губы, пронзительный взгляд, властное рукопожатие	меняющаяся походка, бегающий взгляд, хихиканье, быстро краснеет	поведение, минимальная социальная дистанция, жизнерадостная походка (легко подстраиваются под походку другого), подчеркнуто доброжелательное приветствие	стремительная походка, живая мимика, "всевидящий" взгляд, манерность
ОСНОВНЫЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОВЕДЕНИЯ				
организованность, пунктуальность, строгое соблюдение правил, инструкций, планирование, аналитичность, внимательность к деталям, ориентация на факты, цифры, пристрастие к письменной речи, аккуратность, чистоплотность, рациональность, осторожность, сухость, холодность, практичность, экономность, упорство, настойчивость, твердость в решениях, терпеливость, трудолюбие, профессиональная эрудиция, слабый "политик", узкий круг друзей и знакомых	лидер, стремление к власти, честолюбие, установка на победу, прагматизм, способность концентрироваться на цели момента, ориентация на суть проблемы, уверенность в себе, решительность, импульсивность, склонность к риску, неукротимая энергия, сила чувств, смелость, высокая работоспособность, буйные развлечения, нетерпеливость, великолепный "политик", остроумие, широкий круг общения, узкий круг близких друзей	изменчивость, непоследовательность, неопределенность, возбужденность, любознательность, позитивная установка ко всему новому, смелость до безрассудства, низкая самооценка, неуверенность в себе, доверчивость, импульсивность, нервозность, быстрые, резкие колебания настроения, избегание конфликтов, забывчивость, склонность терять вещи, непунктуальность, "барсучья" психология, новые друзья, имитация поведения других людей, ("примеривание ролей"), тенденция к простудам, травмам, дорожно-транспортным происшествиям	высокая потребность в общении, доброжелательность, забота о других, щедрость, способность к соперничанию, хоровая интуиция, спокойствие, уступчивость, склонность к самообвинению и меланхолии, эмоциональная чувствительность, доверчивость, ориентация на мнение окружающих, нерешительность, слабый "политик", болтливость, (любит посплетничать), способность, уговаривать, убеждать, сентиментальность, тяга к прошлому, склонность к общественной деятельности, гибкий распорядок дня, широкий круг друзей и знакомых	жажда изменений, креативность, концептуальность, великодушная интуиция, одержимость своими идеями, мечтательность, устремленность в будущее, позитивная установка ко всему новому, философия бунтаря, восторженность, энтузиазм, непосредственность, непрактичность, слабый "политик", импульсивность, разбросанность настроения, поведения и отношений, недисциплинированность, стремление работать в одиночку, отвращение к бумажной работе, "душа компании", остроумие, безалаберность в финансовых вопросах, небольшой круг друзей

Приложение 2

КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА (ФРАГМЕНТ)

Компоненты мотивации	Инструменты, методы	Цели мотивации
Культура организации Система общих для всего персонала организации ценностных ориентаций и норм	Конституция (устав) организации; основные принципы руководства и организации предприятия; стиль руководства	Понимание и признание целей деятельности организации; ориентация на перспективу; согласование взаимных интересов
Идентификация с корпорацией Образ организации в глазах персонала и внешнего мира	Различные формы информации о предприятии	Идентификация с предприятием; единая ориентация в восприятии организации как внутри, так и вовне
Система участия Участие работников в распределении общего хозяйственного результата, участие в капитале организации и развитие сотрудничества	Формы и методы распределения результата; участие в капитале; развитие отношений партнерства	Установка на кооперативность в поведении; ориентация на соотнесение затрат и результата, готовность к риску; заинтересованность в информации, полезной для организации
Принципы руководства Предписания и нормативные положения для регулирования отношений между руководителями и подчиненными в рамках действующей внутри организации концепции управления	Положение по основным принципам управления; управление на основе личного примера; управленческий тренинг	Совместное и конструктивное сотрудничество; положительное отношение к сотрудникам; ответственность и самостоятельность руководителей; социальная защищенность и интеграция с предприятием
Обслуживание персонала Все формы социальных льгот и услуг, предоставляемых работникам независимо от их положения на производстве	Безопасность труда, охрана здоровья; создание условий для отдыха и разгрузки; занятия спортом; забота о работниках, нуждающихся в помощи	Социальная ответственность по отношению к другим; повышение трудовой активности
Привлечение к принятию решений Согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте	Делегирование ответственности; определение форм ответственности; добровольное участие в принятии решений	Участие в принятии решений на рабочем месте; вовлеченность в дела организации; принятие на себя ответственности
Кружки качества Организация рабочих групп из работников, имеющих аналогичные рабочие задания, для совместного решения производственных проблем	Рабочая группа; проектный коллектив; бригада по управлению и координации	Качественная работа и самоконтроль; коллегиальность в обращении с членами группы; готовность и способность к решению проблем

Продолжение таблицы 2

<p>Автономные рабочие группы Организационные единицы, самостоятельно (полностью или частично) организующие свою работу</p>	<p>Рабочие бригады; проектные коллективы; постоянные или временные группы, создаваемые для выполнения определенных заданий</p>	<p>Ответственность группы и ее членов; взаимопонимание и сотрудничество; самостоятельность в принятии решений</p>
<p>"Job" – факторы Мероприятия направленные на количественные и качественные изменения рабочего задания и поля деятельности</p>	<p>Содержание труда; обогащение труда; расширение зоны труда; ротация; надомная работа; коллективная организация труда</p>	<p>Гибкость при выполнении рабочего задания; понимание производственных взаимосвязей; взаимная ответственность и самостоятельность</p>
<p>Организация рабочего места Оснащение рабочих мест техническими, эргономическими и организационными вспомогательными средствами с учетом потребностей работников</p>	<p>Технические и организационные вспомогательные средства; физиологические и психологические элементы условий труда (эргономика, цветовое оформление и т.д.)</p>	<p>Удовлетворенность состоянием рабочего места; идентификация с рабочей задачей; удовольствие от работы и более качественное выполнение задания</p>
<p>Кадровая политика Планирование и выбор мероприятий по повышению квалификации и внутрипроизводственной мобильности с учетом потребностей, желаний и профессиональных способностей работников</p>	<p>Подготовка и повышение квалификации кадров; тренинг и семинары; планирование карьеры; перспективные программы формирования структуры кадров</p>	<p>Внутрипроизводственная мобильность и гибкость в применении профессиональной квалификации; творческая и инновационная деятельность</p>

Продолжение приложения 2

<p>Регулирование рабочего времени Гибкое приспособление рабочего времени к потребностям работника и организации</p>	<p>Сокращение рабочего времени; гибкое и неполное рабочее время; скользящий график; выходные дни, связанные с религиозными праздниками; гибкое распределение годового фонда рабочего времени; увеличение продолжительности отпуска работникам с большим стажем работы</p>	<p>Ответственное и сознательное использование рабочего времени; привлекательность труда, связанная с гибкостью рабочего времени; эффективность использования рабочего времени</p>
<p>Информация работников Доведение до работников необходимых сведений о делах организации</p>	<p>Заводские журналы; цеховые листки; справочники организации; собрания коллектива; отчеты о работе; совещания работников</p>	<p>Информированность о делах организации; интерес к информации, выходящей за пределы рабочего места; мышление и деятельность с позиций интересов организации</p>
<p>Оценка персонала Система планомерной и формализованной оценки работников по определенным, заранее установленным критериям</p>	<p>Методы оценки результатов труда и потенциальных возможностей работника; оценка поведения</p>	<p>Положительное влияние на поведение и развитие личности; ответственность за свои действия; самокритичная оценка трудовых достижений</p>

ОТНОШЕНИЯ К ИННОВАЦИЯМ И МЕРЫ ПО ИХ ПРЕОДОЛЕНИЮ

Причины сопротивлений	Меры
Страх перед неизвестностью (недостаточная информированность)	подробное разъяснение надобности и положительных сторон инноваций творческий подход к инновациям
Недостаток умений и навыков работы	повышение квалификации увольнение и найм высококвалифицированных работников
Неприятие всего нового (консерватизм)	пересмотр взглядов на жизнь
Сложившиеся устойчивые отношения в коллективе	постепенное введение инноваций
Отрицательное отношение коллектива к инновациям	заинтересовывание коллектива в положительных сторонах инноваций поощрение тех, кто не сопротивляется
Сопротивление группы в связи с отрицательным влиянием неформального лидера	настой лидера на положительное отношение временная изоляция лидера
Незаинтересованность в инновациях (работники не видят личной выгоды)	дополнительное стимулирование (мотивация) заинтересованность в перспективе развития
Неумелая организация введения инноваций руководителем	правильно и своевременно распределить работу среди членов коллектива
Возрастные преграды	поиск молодых, активных сотрудников с "эластичным" отношением ко всему новому
Неверие в достижение конечного результата	показ обоснованной схемы достижения результата
Неприятие целей инноваций	пересмотр необходимости инноваций, и если она необходима, то найти компромисс
Инновация грозит нарушить создавшееся равновесие психологического климата в коллективе	ввести инновацию так, чтобы сохранить отношения прежними. Если это невозможно, то сделать очевидным положительный эффект от инноваций
Интенсификация труда в процессе инноваций	увеличение оплаты труда, если невозможно, то сделать в результате инноваций труд более удобным, приятным
Неприятие методов проведения инноваций	выбор методов по усмотрению самих работников, если их нельзя изменить
Неверие в своевременность, в жизнеспособность инноваций	использование "эффекта рекламы"
Возможность увольнений	выделение фондов социальной защиты
Возможность сокращения заработной платы и прочих выплат	убеждение сотрудников во временности мер
Неприятие личности, с которой ассоциируется инновация	отвлечение внимания от нее, направление ассоциаций в другое русло
Отрицательный прошлый опыт инноваций	необходимость формирования позитивного мышления, разработка более успешного внедрения следующих инноваций

Продолжение приложения 3

Внешние обстоятельства отвлекают внимание от инноваций	концентрация, подобные причины часто заглушают всякие попытки инноваций
Наличие альтернативных вариантов	обоснование выбора именно данного варианта
Инновация вступает в антагонизм с личными целями	совмещение целей организации с личными целями работников, в противном случае - предоставление работнику компенсации
Инновация не к стати	критичность руководителя к принимаемым решениям
Личные особенности сотрудника	подробное изучение способностей и склонностей каждого сотрудника, установление строгой дисциплины
Непонимание цели, которую стремятся достичь	постановка конкретной цели перед сотрудником, ее разъяснение
Безразличная атмосфера в коллективе	проведение культурно-массовых мероприятий, связанных с инновационными идеями
Принудительный характер инноваций	представление ситуации так как будто инициатива исходит от самих работников
Проблема переустройства организации	пересмотр структуры предприятия и всеобщей организации
Смена партнеров	знакомство сотрудников с новым партнеров, налаживание отношений
Отсутствие стратегии размышления по отношению к инновациям	развитие стратегического мышления и мыслительной деятельности индивида
Отсутствие финансовых возможностей внедрения новых идей на практике	создание фонда развития производства и регулярное отчисление в него
Повышенный риск при вложении капитала в новые проекты	переработка возможных последствий внедрения инновационных проектов и оценка уровня риска
Боязнь негативного отношения к введению нового со стороны окружающих	пропаганда внедрения новых идей и преимуществ нового
Высокая стоимость проекта	оценка эффективности нововведений и возможной прибыли
Руководитель считает, что введение нового проекта приведет к увеличению себестоимости, в то время как фирма не выдержит ценовой конкуренции	анализ рыночной ситуации
Высокое мнение руководителя о развитии фирмы, его нежелание выделять средства на новые проекты	проведение дискуссий
Оборонительная стратегия организации по отношению к инновациям	привлечение психологов
Слабая мобильность коллектива	замена руководящего аппарата
Хорошо сложившиеся стереотипы, ценности, идеалы в организации	приглашение консультантов со стороны

ТЕХНОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ СОВЕЩАНИЯ

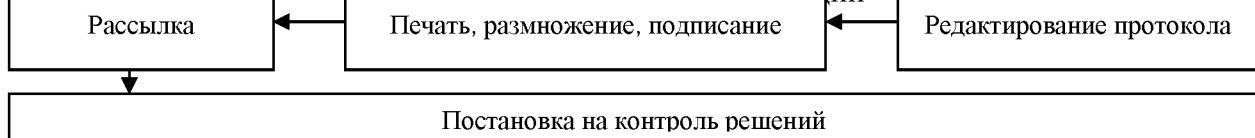
Подготовка



Проведение



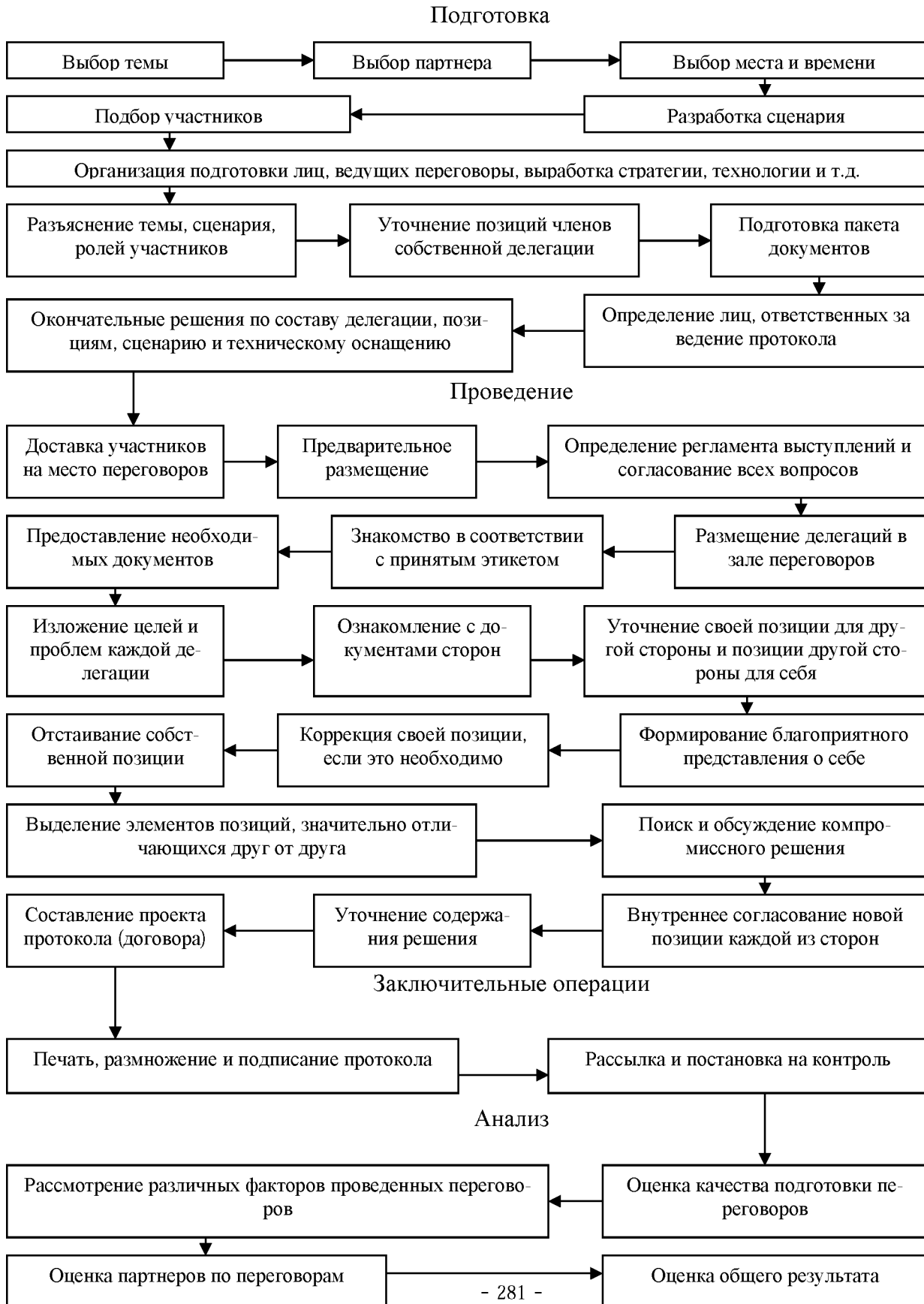
Заключительные операции



Анализ



ТЕХНОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ



АЛГОРИТМ НАБОРА КОМАНДЫ

А) Команда формируется с нуля



Б) Команда реформируется



СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. СИСТЕМНЫЕ ОСНОВЫ ПОВЕДЕНЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА	5
1.1. Организация как системная категория	5
1.1.1. Понятие системы и структуры организации	5
1.1.2. Развитие организации	8
1.1.3. Цели, деятельность, процессы в организации	10
1.1.4. Организационные структуры управления	13
1.2. Содержание поведенческого менеджмента	19
1.2.1. Основные понятия	19
1.2.2. Индивидуальные особенности поведения людей	21
1.2.3. Социальные факторы поведения людей	23
1.3. Критерии индивидуального и общественного поведения	25
1.3.1. Ценности	25
1.3.2. Расположения	26
1.3.3. Удовлетворенность работой	28
1.3.4. Использование теории интересов в поведенческом менеджменте	31
1.4. Организационная культура	37
1.4.1. Структура и содержание организационной культуры	37
1.4.2. Формирование организационной культуры	41
1.4.3. Поддержание организационной культуры	43
1.4.4. Методика диагностики и развития организационной культуры	44
1.4.5. Влияние культуры на организационное поведение	49
2. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПОВЕДЕНИЯ ЛЮДЕЙ	52
2.1. Личность и ее типология	52
2.1.1. Основы теории личности	52
2.1.2. Типология личности в зависимости от типов акцентуаций характера	61
2.1.3. Типология свойств личности по психогеометрическому содержанию	66
2.1.4. Типология личности по способу мышления	67
2.2. Власть и влияние	70
2.2.1. Характеристика источников власти в организации	70
2.2.2. Делегирование прав и ответственности подчиненным	76

2.2.3. Теория власти Вебера	79
2.2.4. Классическая концепция власти	81
2.2.5. Субъективные и объективные аспекты власти	82
2.3. Лидерство	83
2.3.1. Лидерство и власть	83
2.3.2. Ситуационный подход к эффективному лидерству	86
2.3.3. Теория жизненного цикла Херси и Бланшара	88
2.3.4. Модель принятия решения руководителем Врума-Йеттона	88
2.3.5. Парадоксы лидерства	89
2.4. Мотивация	95
2.4.1. Общие положения	95
2.4.2. Содержательные теории мотивации	96
2.4.3. Процессуальные теории мотивации	103
2.4.4. Экономические мотивы деятельности людей	106
2.4.5. Неэкономические способы мотивации	107
2.4.6. Использование теорий мотивации в организационном поведении	109
2.5. Стиль управления	111
2.5.1. Общие положения	111
2.5.2 Авторитарный стиль управления	112
2.5.3. Демократический стиль управления	113
2.5.4. Либеральный стиль управления	113
2.6. Стресс	116
2.6.1. Понятие напряженной ситуации	116
2.6.2. Понятие стресса	122
2.6.3. Реакции человеческого организма на стресс	129
2.7. Отношение к инновациям	134
2.7.1. Силовые поля нововведений	134
2.7.2. Степень проявления стратегии поведения	137
2.7.3. Инновации и их восприятие	139
2.7.4. Шкала отношений к инновациям	143
2.7.5. Причины сопротивления инновациям	144
2.7.6. Методы преодоления сопротивлений	147
3. СОЦИАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ПОВЕДЕНЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА	149

3.1. Деловое общение	149
3.1.1. Вербальное и невербальное общение	149
3.1.2. Установление взаимопонимания	152
3.1.3. Передача сообщения	154
3.1.4. Коммуникативные технологии	156
3.1.4. Современные виды делового общения	159
3.2. Групповая динамика	164
3.2.1. Группы, понятия, виды	164
3.2.2. Факторы, влияющие на эффективность работы групп	167
3.2.3. Типы поведения в группах	168
3.2.4. Индивид и группа	170
3.2.5. Технологии реализации управленческих ролей	173
3.2.6. Социальные роли	177
3.3. Конфликтология	179
3.3.1. Общие положения	179
3.3.2. Типы конфликтов	182
3.3.3. Причины возникновения конфликтов	187
3.3.4. Предупреждение конфликта	192
3.3.5. Управление конфликтной ситуацией	198
3.3.6. Последствия конфликта	202
3.3.7. Управление конструктивными конфликтами	204
3.4. Деловая этика	206
3.4.1. Понятие и особенности деловой этики	206
3.4.2. Структура деловой этики	207
3.4.3. Деловой этикет	211
3.4.4. Особенности деловой этики и делового этикета в зарубежных странах	214
3.4.5. Управленческие решения и этические критерии	217
3.5. Совместная деятельность	218
3.5.1. Основные типы совместной деятельности в современном коллективе	218
3.5.2. Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности	221
3.5.3. Формирование команды на основе соционики	227
3.6. Социальная ответственность	234

3.6.1. Объект и предмет организации социального управления	234
3.6.2. Организация как социальная система	237
3.6.3. Система функций социального управления	240
3.6.4. Общие принципы социального управления	244
3.6.5. Социальная ответственность бизнеса в обществе	248
4. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	253
4.1. Общие положения	253
4.2. Диагностика исходной ситуации и формулирование проблемы	255
4.3. Поиск решения	258
5. УЧЕБНО – МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КУРСА	
«ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»	265
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	267
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	270
Приложение 1. ПРИЗНАКИ ДЛЯ ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКИ ПСИХОГЕОМЕТРИЧЕСКОЙ ФОРМЫ ЛИЧНОСТИ	273
Приложение 2. КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА (ФРАГМЕНТ)	275
Приложение 3. ОТНОШЕНИЯ К ИННОВАЦИЯМ И МЕРЫ ПО ИХ ПРЕОДОЛЕНИЮ	278
Приложение 4. ТЕХНОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ СОВЕЩАНИЯ	280
Приложение 5. ТЕХНОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ	281
Приложение 6. АЛГОРИТМ НАБОРА КОМАНДЫ	282

*Герасимов Борис Никифорович,
Чумак Вадим Геннадьевич*

ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Редактор
Корректор

Лицензия ЛР № 020301 от 30.12.96 г.

Подписано в печать . . .01 Формат 60X841/16

Бумага офсетная. Печать офсетная

Усл. печ. л. . . Усл. кр.-отг. . . Уч.-изд.л. . .

Тираж 200 экз. . Заказ

Самарский государственный аэрокосмический университет
имени академика С.П. Королева.
443086 Самара, Московское шоссе, 34

ИПО Самарского государственного
аэрокосмического университета
443001 Самара, ул. Молодогвардейская, 151

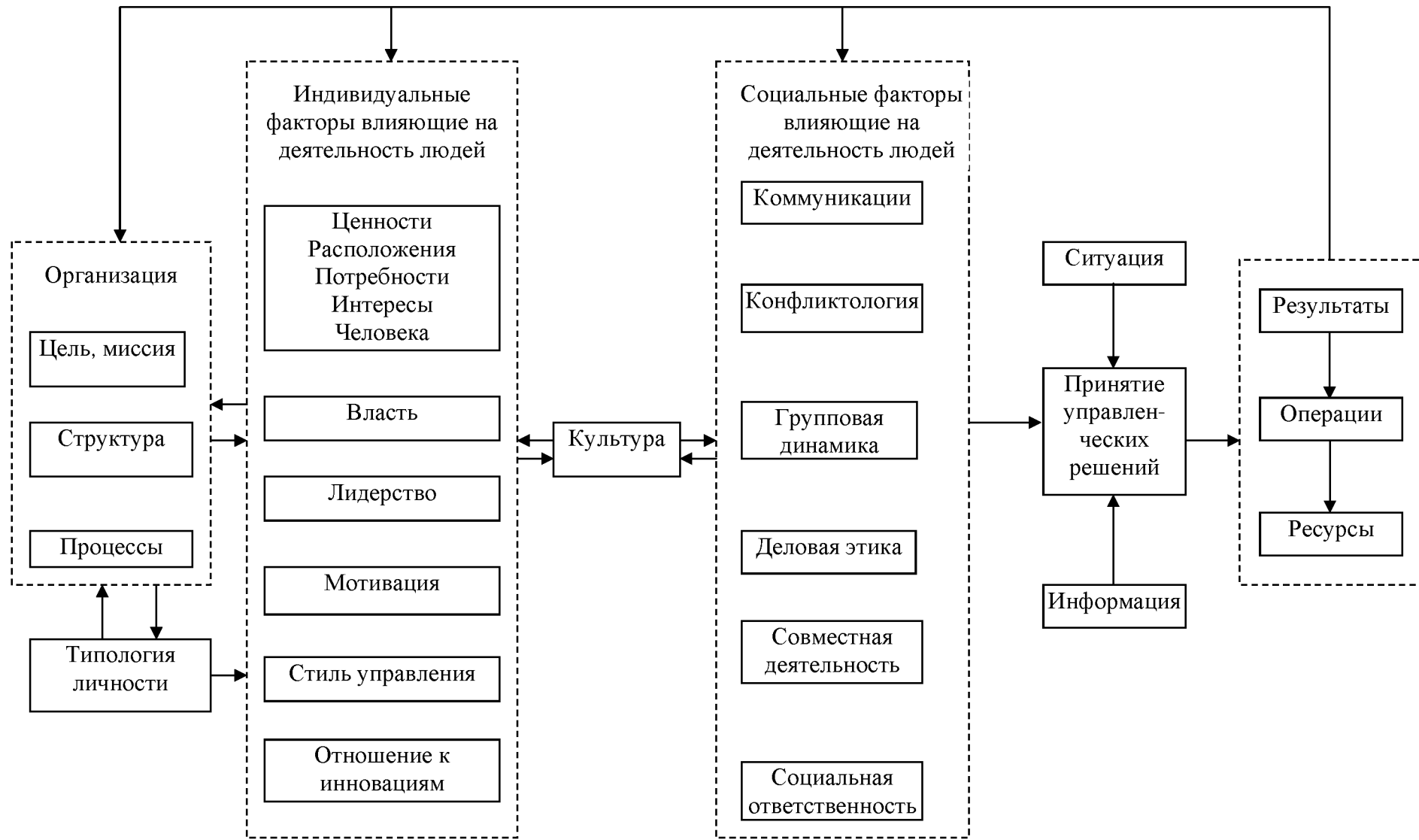


Рис. 1.2. Система менеджмента организации

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. СИСТЕМНЫЕ ОСНОВЫ ПОВЕДЕНЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА	5
1.1. Организация как системная категория	5
1.1.1. Понятие системы и структуры организации	5
1.1.2. Развитие организации	8
1.1.3. Цели, деятельность, процессы в организации	10
1.1.4. Организационные структуры управления	13
1.2. Содержание поведенческого менеджмента	19
1.2.1. Основные понятия	19
1.2.2. Индивидуальные особенности поведения людей	21
1.2.3. Социальные факторы поведения людей	23
1.3. Критерии индивидуального и общественного поведения	25
1.3.1. Ценности	25
1.3.2. Расположения	26
1.3.3. Удовлетворенность работой	28
1.3.4. Использование теории интересов в поведенческом менеджменте	31
1.4. Организационная культура	37
1.4.1. Структура и содержание организационной культуры	37
1.4.2. Формирование организационной культуры	41
1.4.3. Поддержание организационной культуры	43
1.4.4. Методика диагностики и развития организационной культуры	44
1.4.5. Влияние культуры на организационное поведение	49
2. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПОВЕДЕНИЯ ЛЮДЕЙ	52
2.1. Личность и ее типология	52
2.1.1. Основы теории личности	52
2.1.2. Типология личности в зависимости от типов акцентуаций характера	61
2.1.3. Типология свойств личности по психометрическому содержанию	66
2.1.4. Типология личности по способу мышления	67
2.2. Власть и влияние	70
2.2.1. Характеристика источников власти в организации	70
2.2.2. Делегирование прав и ответственности подчиненным	76
2.2.3. Теория власти Вебера	79

2.2.4. Классическая концепция власти	81
2.2.5. Субъективные и объективные аспекты власти	82
2.3. Лидерство	83
2.3.1. Лидерство и власть	83
2.3.2. Ситуационный подход к эффективному лидерству	86
2.3.3. Теория жизненного цикла Херси и Бланшара	88
2.3.4. Модель принятия решения руководителем Врума-Йеттона	88
2.3.5. Парадоксы лидерства	89
2.4. Мотивация	95
2.4.1. Общие положения	95
2.4.2. Содержательные теории мотивации	96
2.4.3. Процессуальные теории мотивации	103
2.4.4. Экономические мотивы деятельности людей	106
2.4.5. Неэкономические способы мотивации	107
2.4.6. Использование теорий мотивации в организационном поведении	109
2.5. Стиль управления	111
2.5.1. Общие положения	111
2.5.2 Авторитарный стиль управления	112
2.5.3. Демократический стиль управления	113
2.5.4. Либеральный стиль управления	113
2.6. Стресс	116
2.6.1. Понятие напряженной ситуации	116
2.6.2. Понятие стресса	122
2.6.3. Реакции человеческого организма на стресс	129
2.7. Отношение к инновациям	134
2.7.1. Силовые поля нововведений	134
2.7.2. Степень проявления стратегии поведения	137
2.7.3. Инновации и их восприятие	139
2.7.4. Шкала отношений к инновациям	143
2.7.5. Причины сопротивления инновациям	144
2.7.6. Методы преодоления сопротивлений	147
3. СОЦИАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ПОВЕДЕНЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА	149
3.1. Деловое общение	149

3.1.1. Вербальное и невербальное общение	149
3.1.2. Установление взаимопонимания	152
3.1.3. Передача сообщения	154
3.1.4. Коммуникативные технологии	156
3.1.4. Современные виды делового общения	159
3.2. Групповая динамика	164
3.2.1. Группы, понятия, виды	164
3.2.2. Факторы, влияющие на эффективность работы групп	167
3.2.3. Типы поведения в группах	168
3.2.4. Индивид и группа	170
3.2.5. Технологии реализации управленческих ролей	173
3.2.6. Социальные роли	177
3.3. Конфликтология	179
3.3.1. Общие положения	179
3.3.2. Типы конфликтов	182
3.3.3. Причины возникновения конфликтов	187
3.3.4. Предупреждение конфликта	192
3.3.5. Управление конфликтной ситуацией	198
3.3.6. Последствия конфликта	202
3.3.7. Управление конструктивными конфликтами	204
3.4. Деловая этика	206
3.4.1. Понятие и особенности деловой этики	206
3.4.2. Структура деловой этики	207
3.4.3. Деловой этикет	211
3.4.4. Особенности деловой этики и делового этикета в зарубежных странах	214
3.4.5. Управленческие решения и этические критерии	217
3.5. Совместная деятельность	218
3.5.1. Основные типы совместной деятельности в современном коллективе	218
3.5.2. Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности	221
3.5.3. Формирование команды на основе соционики	227
3.6. Социальная ответственность	234
3.6.1. Объект и предмет организации социального управления	234

3.6.2. Организация как социальная система	237
3.6.3. Система функций социального управления	240
3.6.4. Общие принципы социального управления	244
3.6.5. Социальная ответственность бизнеса в обществе	248
4. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	253
4.1. Общие положения	253
4.2. Диагностика исходной ситуации и формулирование проблемы	255
4.3. Поиск решения	258
5. УЧЕБНО – МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КУРСА	
«ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»	265
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	267
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	270